

Hochschule Hannover
Fakultät III, Medien, Information und Design
Abteilung Information und Kommunikation

**Museen und Bibliotheken –
ihr Kooperationspotential in der kulturellen
Bildungslandschaft**

im Kontext einer öffentlichkeitswirksamen Marketingstrategie

Bachelorarbeit
im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von
Anna Eckhardt

Erstgutachterin: Prof. Dr. Dipl.-Bibl. (FH) Gudrun Behm-Steidel
Zweitgutachterin: Dipl.-Bibl. (FH) Barbara Burghardt

Hannover, Dezember 2012

Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Bachelorarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Arbeit in der Bibliothek des Kurt-Schwitters-Forum Hannover eingestellt wird.

Hannover, 21.12.2012

Kurzfassung

Im Rahmen der aktuellen Bildungsdebatte profilieren sich in zunehmendem Maße Museen und Bibliotheken als Akteure der kulturellen Bildung. Durch ihre ausdifferenzierten Angebote agieren sie dabei sowohl auf den formellen und außerschulischen Bildungs- wie auch unterhaltenden Freizeitmärkten, jeweils sowohl auf politischer sowie wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Makro-, Meso- und Mikroebene. Dabei wenden sie immer umfangreichere und professionellere Management- und Marketingstrategien an, um bestehende Besucher-, bzw. Nutzergruppen an sich zu binden und potentielle Zielgruppen zu adressieren. Im Zusammenhang mit reduzierten verfügbaren personellen wie auch finanziellen Mitteln aus den knappen Etats der öffentlichen Verwaltung sind derlei Bemühungen, effektiv und effizient zu agieren existenziell notwendig geworden, sowohl was das konstitutive Konsolidieren der Einrichtung und ihrer Strukturen in ihrem Wirkungsradius betrifft, wie auch ihre Qualitätssicherung der Bestände und Angebote für immer pluralistischere und anspruchsvollere Zielgruppen, wobei im Rahmen einer adäquaten Öffentlichkeitsarbeit institutsintern und –extern stets eine Ausgewogenheit zwischen Bildung und Unterhaltung gewährleistet werden muss, um dem öffentlichen (Bildungs-) Auftrag dieser Einrichtungen optimal gerecht zu werden - in Form demokratischer Angebote und niederschwelliger Zugänge, um durch wissenschaftliche wie auch sozial-integrative und unterhaltende Angebote möglichst viele Zielgruppen zu erreichen und stets für alle betreffenden Interessen- und Anspruchsgruppen attraktiv zu bleiben. Dabei bietet sich insbesondere den vielen Museen, die über eine eigene Museumsbibliothek verfügen, eine signifikant potenzierte Möglichkeit, im Rahmen einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit durch die Konzeptionierung ihrer Bibliothek zu einem Informations- und Kommunikationszentrum und deren Positionierung in der Produkt- und Kommunikationspolitik der Marketingstrategie des Museums, ihren (potentiellen) heterogenen Zielgruppen erweiterte und additive Angebote und dadurch neuartige Zugänge zu offerieren sowie die Einrichtung dadurch im Stadtraum öffentlichkeitswirksam neu zu verorten, indem eine derart strukturell und programmatisch revisionierte und professionell geführte Museumsbibliothek der Gesellschaft weitere Lern- wie auch Kommunikationsräume im Sinne eines Kulturzentrums eröffnet. Eine solch autonome und allseits anerkannte Museumsbibliothek, die als zentrale Abteilung des Museums eng mit den anderen Handlungsbereichen der Einrichtung, insbesondere jedoch der Museumspädagogik und der Kommunikationsabteilung zusammenarbeitet, bietet dem Museum des Weiteren durch ihre hybride Scharnierfunktion als museale wie auch bibliothekarische Einrichtung eine ideale Möglichkeit, sich als Ort der kulturellen Bildung innerhalb der (kulturellen) Bildungslandschaft der Region mit weiteren Anbietern dieser Ressorts, vor allem jedoch Bibliotheken und Schulen, kooperativ und öffentlichkeitswirksam zu vernetzen. Durch ein derart ausgestaltetes multipolares Netzwerk profitieren alle Beteiligten wie auch die Rezipienten, indem ihre jeweiligen singulären Stärken individuell integriert sowie Schwächen nivelliert werden können und durch synergetische Ressourcenbündelung das erforderliche effektive und effiziente Handeln optimiert werden kann. Diese Maßnahmen tragen somit unmittelbar dazu bei, die zukünftige Position der Museen und Bibliotheken zu konsolidieren, indem sie für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft attraktive Einrichtungen darstellen, die den pluralistischen Ansprüchen der heterogenen Interessen- und Anspruchsgruppen auf allen Ebenen in holistischer Weise begegnen können.

Abstract

In the context of the current public and political dispute on education museums and libraries distinguish themselves increasingly as active protagonists in the field of cultural education. Because of their differentiated offers of services and content they act both as institutions of the formal and extracurricular education market and the leisure market, in each case at the political, economical and social micro-, meso- and macroscopic level. In this process they implement management and marketing strategies in a more extensive and professional extent to obligate and keep up with their visitors and users needs, just as well as address new and potential target groups. In connection with shortened budgets of the public body such efforts have become existentially necessary to allow an ongoing effective and efficient acting, relating to a constitutive consolidation of the single institution and its structure within its radius of operation as well as its quality management of its inventory and offerings for more and more pluralistic and sophisticated target groups, in which referring to an adequate maintaining of public relation work, always a balance between education and entertainment must be guaranteed both in-house and externally to come up to its public mandate (of education) in an appropriate way, realised by offering democratic services and practising an open-door policy to reach as many target groups as possible with both academic as well as socially inclusive and entertaining offerings and attractions in addition to stay always appealing for all of these relevant target groups and other stakeholders that have to be addressed specifically. In this context especially the many museums that run an own library have a significantly increased possibility within the framework of their more and more professional strategy of public relations to offer their (potential) heterogeneous visitors and additional target groups advanced and additive contents and services, furthermore to so position the institution in its urban space with a direct effect on public attention by planning and designing their library as an information and communication centre as well as positioning and anchoring this so-formed centre within the product and communication policy of the museum. Such an extensively acting museum library, revised both structurally and programmatically as a professional administrated central (cultural) contact point with an integrative and coordinating character in the museum building opens up new possibilities and opportunities for the public to communicate and to learn, may it be in an educational or an entertaining way – or yet comprehensively in both elements. This autonomous and at all departments at all hands accepted or rather acknowledged, extended museum library as a central division of the institution that cooperates closely with the other departments and relevant scopes of acting within the organisation, but particularly the staff of the museum educational service as well as the communication department, enables the museum by running such an hybrid, interchanging point of intersection affecting all pertinent levels by acting simultaneously as a special division of a museum and a library in general, to network in a holistic way as a institution of (cultural) education cooperatively and with a high potential of being positively noticed by the public with other providers of this appropriate public departments in its urban neighbourhood, first of all with other libraries of all kinds and schools. By administering such a multipolar network all institutions and persons involved as well as its recipients benefit from all the additional contents and services as well as further advantages and positive effects because their particular strengthes can be integrated individually as well as their weaknesses can be compensated in a more sensitive dimension. And moreover, last but not least, by an in this process enabled pooling of resources the necessary effective and efficient acting can be optimised, enabeling the protagonists and institutions to housekeep in the demanded economic way. All these possible normative and descriptive procedures, with a more or less substantial effect, can contribute directly to consolidate the - often insecure - future posi-

ons of museums and libraries by marking themselves as attractive institutions for all stakeholders of the political, economical and social sector that can face adequately the increasingly pluralistic demands of a more and more heterogenous society and other concerned protagonists in a holistic degree at all levels.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung / Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Kulturpolitik und kulturelle Bildung in der Bundesrepublik Deutschland	8
2.1 Normative und gesetzliche Rahmenbedingungen	9
2.2 Kultur im Verhältnis zu politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandlungsprozessen	10
2.3 Zuständigkeiten und Fördermaßnahmen	12
2.4 Kultur und kulturelle Bildung in der Informations- und Wissensgesellschaft	20
2.5 Kulturelle Bildung und ihre Potentiale als komplementäres Element zur formellen Bildung	24
2.6 Museen und Bibliotheken als zentrale Einrichtungen der kulturellen Bildung	32
3 Museen	37
3.1 Begriffsdefinition	39
3.2 Strukturelle Rahmenbedingungen der Museumslandschaft - organisatorische und institutionelle Betrachtung	40
3.3 Museum und Gesellschaft	47
3.4 Kernaufgaben des Museums	54
3.4.1 Sammeln	59
3.4.2 Bewahren	60
3.4.3 Forschen	60
3.4.4 Ausstellen / Vermitteln	63
3.4.4.1 Museumspädagogik – Das Museum als Lernort und seine Position in der Wissensgesellschaft	66
3.4.4.2 Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit	70
3.4.4.3 Vermittlung als Prozess der (kulturellen) Bildung und Unterhaltung	72
3.4.4.4 Konzeption von Vermittlungsangeboten	74
3.4.4.5 Rahmenbedingungen und Determinanten musealer Vermittlungsarbeit	76
3.4.4.6 Lebenslanges Lernen im Museum	82
3.5 Museen – Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Handlungsfelder in einer dynamischen Umwelt	84
4 Bibliotheken	92
4.1 Zentrale Funktionen und strukturelle Rahmenbedingungen	93
4.2 Struktur des deutschen Bibliothekswesens	95
4.3 Bibliotheken als (kulturelle) Bildungseinrichtungen	100
4.4 Bibliothekstypen	103
4.4.1 Öffentliche Bibliotheken	105
4.4.2 Wissenschaftliche Bibliotheken	107
4.4.2.1 Spezialbibliotheken	107
4.4.2.2 Museumsbibliotheken	112
4.4.2.3 Spezialbibliothekare - Anforderungen und Mitarbeiterprofile	123
4.4.2.4 Informationsbedarf und Zielgruppen	128
4.5 Bibliotheken als Lernorte	133

5	Management und Marketing in Museen und Bibliotheken	138
5.1	Preispolitik	161
5.2	Kommunikationspolitik.....	161
5.3	Distributionspolitik	165
5.4	Produktpolitik.....	166
5.5	Erfolgskontrolle.....	173
5.6	Die Museumsbibliothek als öffentlichkeitswirksames Produkt des Museums .	175
6	Kooperationen von Museen und Bibliotheken für einen Ausbau der Bildungslandschaft und der Potenzierung ihrer Marketingerfolge	187
6.1	Potentielle Kooperationspartner.....	209
6.2	Kooperationen in der Praxis: Förderangebote und -programme, Kooperations- und Projektbeispiele	228
6.2.1	Anlaufstellen und zuständige Förderinstanzen	231
6.2.2	Exemplarische Förderinitiativen, Kooperationen und Projekte	234
7	Fazit und Ausblick	249
	Literatur- und Quellenverzeichnis	258

Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
AAM	American Alliance of Museums
AKI	Arbeitskreise für Information
AKMB	Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken
ALA	American Library Association
ASpB	Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken
BIB	Berufsverband Information Bibliothek e.V.
BID	Bibliothek & Information Deutschland
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKJ	Bundesvereinigung Kultureller Kinder- und Jugendbildung e.V.
BKM	Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
CCP	Cultural Contact Point
DBV	Deutscher Bibliotheksverband e.V.
DDC	Dewey Decimal Classification
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DGI	Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis
DIB	Deutsche Internetbibliothek
DMB	Deutscher Museumsbund
ekz	ekz.bibliotheksservice GmbH
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
ICOM	International Council of Museums – Internationaler Museumsrat
IfM	Institut für Museumsforschung
IGLU	Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung – international: PIRLS - Progress in International Reading Literacy Study
IMLS	Institute of Museum and Library Services
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KMK	Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland – Kultusministerkonferenz
KNB	Kompetenznetzwerk für Bibliotheken
KuPoGe	Kulturpolitische Gesellschaft
LEM	The Learning Museum
MLA	UK Museums Libraries and Archives Council
MVNB	Museumsverband für Niedersachsen und Bremen
NPO	Non-Profit Organisation
NSM	Neues Steuerungsmodell
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OPAC	Online Public Access Catalogue
OPL	One-Person Library / Librarian, bzw. One-Professional Library
PISA	Programme for International Student Assessment
PPP	Public Private Partnership
SLIC	Special library and information centre
SWOT-Analyse	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats – Analyse
UN	United Nations

UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VDB	Verein Deutscher Bibliothekare e.V.
ZfKf	Zentrum für Kulturforschung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interferenzmodell Museum - Besucher / Nutzer – Bibliothek mit peripheren Interessengruppen	120
---	-----

1 Einleitung

Das Thema Bildung hat sich in der Vergangenheit, insbesondere jedoch erneut aktuell als ubiquitäres, ressortübergreifendes Handlungs- und Diskussionsfeld erwiesen, dessen Bedeutung auch zukünftig mit sich wandelnden Gewichtungen großen Stellenwert besitzen wird. Gegenwärtig ist dabei ein zentraler Aspekt die kulturelle Bildung, da mittlerweile seitens vieler Verantwortlicher auf allen Ebenen erkannt wurde, dass das derart bestehende formelle Bildungssystem sich in essenziellen Strukturen als defizitär erwiesen hat, indem es tendenziell die Schwächen des Individuums akzentuiert und aufgrund eines Mangels an demokratischen Bildungs- und Lernangeboten Disparitäten fördert. Dies widerspricht jedoch unmittelbar dem Anspruch, eine wettbewerbsfähige und harmonische Gesellschaft zu gestalten, die allen Individuen in allen relevanten Bereichen Chancengleichheit garantieren soll. In diesem Zusammenhang wurde sodann in jüngster Vergangenheit die kulturelle Bildung als die unmittelbare komplementäre Ergänzung zum formellen Bildungssystem erkannt, die die defizitären Strukturen der schulischen Ausbildungsangebote und –prozesse signifikant nivellieren kann, indem sie u.a. demokratischere Zugänge und dadurch angeglichenere Ausgangspositionen für die Bildungsteilnehmer¹ bietet sowie durch individuelle, die Stärken des Individuums fördernde und partizipative Konzepte nachhaltige Lernprozesse ermöglicht, die durch ihren emotional ausgerichteten Charakter ein hohes Beteiligungs- und Motivationspotenzial hinsichtlich aktueller wie auch zukünftiger Bildungsprozesse besitzen und durch begleitende kommunikative und narrative Ansätze unmittelbar sozial-integrativ wirken. Dazu entsprechen sie durch ihre mögliche Interdisziplinarität direkt den Anforderungen, die die sich nach, bzw. neben der Informationsgesellschaft zunehmend an Bedeutung gewinnende Wissensgesellschaft mit sich wandelnden erforderlichen Kompetenzen stellt. Diesem eminenten Potential kultureller Bildungsprozesse entspricht dabei in direkter Form eine äußerst ausdifferenzierte und pluralistische kulturelle (Bildungs-) Landschaft in der Bundesrepublik Deutschland, die sowohl auf der Bildungs- wie auch der Freizeitebene eine Vielzahl aktiver Protagonisten aufweisen kann. Für den Bereich der kulturellen Bildung sind dabei als die zentralen Einrichtungen die vielen Museen und Bibliotheken zu exponieren, die durch eine breite Fächerung bezüglich Größe und Typ zwei solide Grundpfeiler sowohl auf Makro- wie auch auf Mikroebene, in den Bereichen Bildung, Kultur und Freizeit darstellen und somit holistisch in vielerlei Ressorts und Bereichen wirken, sei es in Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft. Als jeweils singuläre Einrichtungen haben sich die Museen und Bibliotheken dabei, trotz allseits bestehender Ressourcenknappheit in den vor allem für diese Sektoren relevanten kommunalen Etats, während ihrer Entwicklung als Einrichtungen profiliert, die aufgrund ihrer Authentizität und Deutungshoheit ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit in der Bevölkerung genießen. Dabei ist sodann das bestehende, besondere Verhältnis beider Einrichtungen zueinander, ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die unmittelbare Auswirkungen auf ihr Wirken in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft besitzen, zu betrachten. Denn bei einer historischen Retrospektive ist als zentraler Ausgangspunkt ein originärer gemeinsamer Ursprung beider Einrichtungen zu detektieren, die sich über lange Zeit durch ihre Bestände komplementär zueinander verhielten, indem sie die universellen Kernaufgaben – Sammeln, Bewahren, Forschen und Ausstellen / Vermitteln – teilten und sich in deren individueller Ausgestaltung ergänzten, indem die Bibliotheken in der Regel die vom Museum präsentierten Exponate mit deskriptiven Informationen anreicherten und so dem Publikum näherbringen konnten. Über die

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird sich im Folgenden auf die Nennung der männlichen Form beschränkt – diese impliziert jedoch immer auch die weibliche.

Zeit separierten sich die beiden Institutionen jedoch zunehmend voneinander, entwickelten unterschiedliche Konzepte und Handlungsschwerpunkte und ein somit jeweils eigenes Verhältnis zu ihrer Umwelt und der Weite und Form ihres Wirkungsradius. Gemeinsam sind beiden Einrichtungen heute noch immer ihre Kernaufgaben, die sie jeweils individuell, abhängig von Größe und Typ der Einrichtung, erfüllen sowie ein konstitutiver öffentlicher gesellschaftlicher Auftrag, dem sie aufgrund ihrer divergierenden Entwicklung inzwischen in äußerst verschiedener Ausprägung entsprechen. So spaltete sich das Bibliothekswesen in die substanziellen Säulen der öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken, bei deren Gegenüberstellung u.a. die zentrale Zielgruppenarbeit als ein grundsätzlicher Unterschied eruiert werden kann, indem die öffentlichen Bibliotheken durch ein nachfrageorientiertes und gesellschaftsnahes Wirken in vielen Fällen über ihre informative Rolle hinaus als das universelle Kulturzentrum ihrer Region oder Kommune für die heterogenen Zielgruppen dienen und somit gegenwärtig über gewichtige Kompetenzen und Erfahrungswerte z.B. in den Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung mit weiteren Anbietern auf den Bildungs-, Kultur- und Freizeitmärkten verfügen. Diese Handlungsbe-
reiche sind demgegenüber in einer wissenschaftlichen Bibliothek von geringerer Relevanz, da sie in erster Linie für die wissenschaftliche Informationsversorgung einer definierten Zielgruppe zur Verfügung stehen. Doch auch in diesen Einrichtungen ist es in den letzten Jahren, u.a. durch ein sich verändertes Informationsverhalten und –angebot sowie der Ressourcenknappheit der öffentlichen Haushalte notwendig geworden, auch auf Bereichen wie z.B. der Öffentlichkeitsarbeit aktiv zu werden. Parallel dazu erfuhren die Museen über die Zeit eine turbulente Entwicklung, die eine Vielzahl Aspekte und essenzieller Paradigmenwechsel betraf und in der Literatur bereits ausführlich beschrieben wird. Trotz der, wie auch bei Bibliotheken, überwiegenden Zahl der Häuser in öffentlicher Trägerschaft haben diese sich über die Jahre jedoch ein Image angeeignet, das noch immer große Teile der Bevölkerung durch von der Einrichtung ausstrahlende Hemmschwellen exkludiert. Dies ist umso bedauerlicher, als die Museen für ihre Besucher inzwischen in den Bereichen der Museumsdidaktik und –pädagogik eine zunehmende Professionalisierung und Ausdifferenzierung des Angebots aufweisen sowie aufgrund externer Bedingungen zunehmend wirkungsvolle Management- und Marketingstrategien implementieren. Dabei sind sich die Häuser durchaus der Sachlage bewusst, eine Vielzahl potentieller Zielgruppen weniger bis gar nicht zu erreichen, was sie in den letzten Jahren durch bisweilen intensive Zielgruppenarbeit im Rahmen ihrer Management- und Marketingprozesse zu beeinflussen versuchten. Im Schatten all dieser Aktivitäten existiert dabei in einer Vielzahl der Museen eine eigene Museumsbibliothek, die formell aus Perspektive des Bibliothekssektors den wissenschaftlichen Spezialbibliotheken zuzuordnen ist, aus Sicht des Museums organisatorisch eine eigene Abteilung darstellt, die in erster Linie die umfassende Informationsversorgung der Museumsmitarbeiter und somit für die Erfüllung der musealen Kernaufgaben gewährleisten soll. Wird eine solche Bibliothek professionell geführt, kann sie dabei durch einen hochspezialisierten und umfangreich formell, wie auch inhaltlich erschlossenen Bestand maßgeblich zur Qualitätssicherung und –steigerung der musealen Inhalte und der daraus generierten Vermittlungstätigkeit beitragen. Darüber hinaus kann sie in Form der für diesen Bibliothekstyp charakteristischen Präsenznutzung des Weiteren für die interessierte Öffentlichkeit und die Museumsbesucher zur Verfügung stehen, die durch einen Bibliotheksbesuch eine unmittelbare Anreicherung ihres in der musealen Ausstellung erfahrenen Informations- und Wissensschatz erfahren können. In der Praxis wird dieses Potential in der Regel jedoch mitnichten genutzt, wird eine Museumsbibliothek in der Majorität der Fälle sogar institutsintern verkannt, geschweige denn an die Museumsbesucher und weitere Zielgruppen kommuniziert. Dies ist nicht zuletzt deshalb als mangelhaft und inkonsequent zu kritisieren, als eine professionell geführte Museumsbibliothek nicht nur durch die be-

sagte Steigerung der Qualität des Museumsangebotes zu seiner Positionsverankerung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft beitragen kann; im Rahmen zunehmend umfangreicher und professionellerer Management- und Marketingaktivitäten kann sie darüber hinaus insbesondere innerhalb der Produkt- und Kommunikationspolitik des Museums als ein öffentlichkeitswirksames Produkt für seine Marketingaktivitäten sowohl institutsintern wie auch –extern verwendet werden. Ein Museum kann dabei von einer Vielzahl möglicher Potentiale seiner Bibliothek profitieren, die letzten Endes alle dazu beitragen, dem Museum eine solidere Existenzbasis und argumentativ standfeste Position gegenüber verantwortlichen Trägern und Entscheidern zu verleihen. Dies wird u.a. ermöglicht durch die Hybridfunktion einer Museumsbibliothek, die durch ihre gleichsam musealen wie auch bibliothekarischen Kompetenzen prädestiniert für eine zentrale Scharnierposition zwischen den Handlungsfeldern des Museums nach außen und nach innen ist. Dies wird umso deutlicher, betrachtet man die inzwischen durchaus zahlreichen Kooperationsaktivitäten, die die Museen gegenwärtig praktizieren, wobei überwiegend die Schulen als Partner hinzugezogen werden, was in der Vergangenheit u.a. dadurch gefördert wurde, als das Potential der Museen als Einrichtungen der kulturellen Bildung erkannt wurde, die Defizite der schulischen Lernprozesse nivellieren zu können. Diese daraus generierten Partnerschaften und Projektarbeiten werden seitens des Museums überwiegend von der Museumspädagogik konzeptualisiert und betrieben. Bei näherer Betrachtung dieser Angebote fällt jedoch auf, dass in nahezu keinem Fall die Bibliotheken, sei es nun speziell die Museumsbibliothek, oder aber weitere externe Bibliotheken der Umgebung, in diese Kooperationen integriert werden. Zwar sind auch Bibliotheken etablierte und stete Partner der Schulen sowie auch der Museen, geht es vor allem bei größeren Einrichtungen z.B. um zunehmend umfangreicher betriebene Digitalisierungs- oder Provenienzforschungsprojekte, doch sind all diese Partnerschaften in der Regel bilateral. Dabei bieten Museen und Bibliotheken gemeinsam beiderseits in komplementärer Form ein hohes Potential, die formellen Bildungsprozesse im Sinne der kulturellen Bildung umfassend zu ergänzen, indem sie u.a. durch ihr Konzept der Freiwilligkeit neue Zugänge schaffen, die Motivation für weitere Bildungsprozesse intensivieren und durch ihren bisweilen sozial-integrativen Charakter den demografischen Wandlungsprozessen durch kultur- und generationenübergreifende Angebote begegnen können. Im Sinne einer bereits von mehreren Kommunen angestrebten holistischen Bildungslandschaft, die nicht nur die einzelnen Institutionen stärken, sondern auch für durchlässigere Übergänge zwischen den verschiedenen Bildungsetappen sorgen soll, sind diesbezüglich bereits die Vorteile von vernetzt agierenden Akteuren vor allem der Bildungslandschaft erkannt und umgesetzt worden. Diese Bildungsnetzwerke können durch die Bibliotheken und Museen im Bereich der kulturellen Bildung enorm angereichert werden, indem diese ihre Inhalte und Vermittlungskonzepte der Bildungslandschaft ergänzend zur Verfügung stellen und durch eine verbindliche Integration in die Bildungspläne der Einrichtungen der formellen Bildung qualitativ reglementiert werden. Eine Museumsbibliothek kann innerhalb eines solch multipolaren kulturellen Bildungsnetzwerkes, das neben Schulen, Museen und Bibliotheken noch weitere relevante Akteure formeller und außerschulischer (kultureller) Bildungsangebote integriert, als zentrale Einrichtung etabliert werden, wird sie z.B. konstitutiv revisioniert, indem sie konzeptionell und programmatisch zu einem Informations- und Kommunikationszentrum des Museums ausgestaltet wird. Wird sie dabei organisatorisch mit den Kommunikations- und Vermittlungsaktivitäten des Museums verbunden sowie mit externen Instanzen vernetzt, bietet sich dem Museum eine enorm potenzierte Möglichkeit, mit seinen diversen Interessen- und Anspruchsgruppen auf Makro- und Mikroebene in- und extern öffentlichkeitswirksam in Dialog zu treten, was letztendlich seine verfügbaren Mittel und somit auch seine Position innerhalb der Politik und Gesellschaft manifestiert, da nicht nur seine Inhalte durch additive

Angebote bereichert und qualitativ aufgewertet werden, sondern durch neuartige Zugänge zum Museum und eine entsprechende Zielgruppenarbeit auch mit Nutzern kooperierender Einrichtungen signifikant erweitert und optimiert werden kann. Durch die vielen verschiedenen Wirkungs- und Handlungsebenen der diversen kooperierenden Einrichtungen können dabei optimal die im Rahmen sich ausdifferenzierender Bildungs-, Kultur- und Freizeitmärkte gestiegenen Ansprüche der potentiellen Besucher, bzw. Nutzer durch gleichsam bildende, wie auch unterhaltende Angebote befriedet werden, ohne dabei einen Authentizitätsverlust zu erleiden, wie es vielerseits, vor allem im musealen Bereich, befürchtet wird. Darüber hinaus ermöglichen derartige Kooperationen durch synergetische Mittelverwaltung ein effektiveres und effizienteres Handeln, bei der gleichzeitig erheblich extendierten Möglichkeit einer Ansprache mehrerer und größerer Zielgruppen sowie programmatisch und inhaltlich angereicherter Möglichkeiten, den Besuch der Einrichtung, sei es der Bibliothek, des Museums oder einer anderen mit ihnen kooperierenden Institution, durch angereicherte Inhalte nachhaltiger zu gestalten und durch eine konzeptionelle Modifikation einen weiteren Lern- und Kommunikationsort zu schaffen, der sowohl Bildungs- als auch Unterhaltungsmöglichkeiten bietet, werden die gemeinsamen wie auch singulären Stärken jeder beteiligten Einrichtung optimal exponiert, konturiert und kommuniziert.

Diese und weitere Aspekte wurden jeder für sich in der Literatur teilweise seit langem bereits ausführlich elaboriert. Sei es (kulturelle) Bildung und Teilhabe, Management und Marketing – vor allem für ökonomische Prozessoptimierungen, Leistungsnachweise, Besucher-/Nutzerforschung, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring/Public Private Partnerships etc. -, oder Pädagogik und Didaktik; alles im allumfassenden kulturellen Sektor einerseits sowie speziell in Museen und Bibliotheken andererseits. Auch gemeinsame Projekte von Museen und anderen Bildungseinrichtungen finden sich inzwischen vermehrt. Sogar für Museumsbibliotheken im Speziellen findet sich inzwischen durchaus eine Fülle von Materialien. Doch fällt bei all diesen Thematiken bei derart umfangreich vorhandener Literatur auf, dass zumindest in einem Zusammenhang wie er im obigen Abschnitt dargelegt wurde, kaum Quellen zu finden sind. Zwar bestehen eine Vielzahl überwiegend bilateraler Kooperationen – zwischen jeweils Museen, Bibliotheken, Schulen, Eltern u.v.a.m.; auch wird das Museum, bzw. die Bibliothek separat als Lernort exponiert – aber stets exklusive einer Museumsbibliothek als weiterführende Konsequenz der im Museum sowie in den Partnerinstitutionen verfügbaren Ressourcen. Dabei stellt die Museumsbibliothek aus Sicht der Verfasserin eine prädestinierte Schnittstelle zwischen allen Beteiligten dar, eine Art Zentrum, an dem die vielfältigen Nutzergruppen und deren Interessen und Ansprüche einen Ort der Zusammenkunft finden – dies meint pädagogisch-didaktische Ansätze, aber auch genauso die Tatsache, dass dies ein Ort der gesellschaftlichen Zusammenkunft, des Austausches zwischen verschiedensten Personengruppen sein kann.

Durch solche Maßnahmen würde das Museum nicht nur seinem öffentlich-gesellschaftlichen (Bildungs-) Auftrag verstärkt gerecht werden, alle derartigen Unternehmungen lassen sich in besagt wichtige Management- und Marketingstrategien implementieren und für jedes ihrer Instrumente nutzen: Aktivitäten können öffentlichkeitswirksam publiziert werden – angefangen bei formlosen "Unterhaltungsangeboten" bis hin zu pädagogisch anspruchsvollen, eventuell von bekannten Partnern, bzw. Organen wie Stiftungen oder gar seitens des Bundes oder der EU geförderten Projekten; das professionelle Planen, Durchführen und Evaluieren von diesen Angeboten und Projekten dient letztendlich einem argumentativ manifestierten, quantitativen wie auch qualitativen Leistungsnachweis für den Träger der Institution; die vor der Durchführung notwendige Markt- und Zielgruppenanalyse optimiert alle Prozesse und lässt sich auch nach einem durchgeführten Projekt weiterhin verwenden, um nur einige Vorteile zu nennen.

Anders sieht die Quellenlage und Praxissituation diesbezüglich im angloamerikanischen Raum aus, womit sich eine weitere Besonderheit der Thematik zeigt: Während sich Denkansätze bezüglich Management und Marketing, Besucherforschung- und -orientierung, Integration und Partizipation in Deutschland erst in den letzten Jahren verstärkt in der Form wie sie heute diskutiert werden durchsetzen (auch verursacht durch die verfassungsgegebene Freiwilligkeit der kommunalen Kulturförderung und die öffentliche Trägerschaft der meisten Museen und Bibliotheken, die derartige wettbewerbsorientierte Mentalitäten erst langsam adaptiert haben; ferner betrachten sich Museen in Deutschland aufgrund ihrer geschichtlichen Entwicklung als Träger einer Deutungshoheit, die an eine noch immer elitäre Gruppe der Gesellschaft gerichtet ist und für diverse andere Zielgruppen kategorisch Hemmschwellen aufbaut), sind sie aufgrund einer teilweise substanziell sehr divergierenden Mentalität und Struktur im angloamerikanischen Raum seit langem etabliert. Durch das dort vermehrte Unterhalten von Museen in privater Trägerschaft leiten sich einige Konsequenzen ab: Die Einrichtungen sind von jeher stärker darauf angewiesen, Eigenmittel zu erwerben, was ein frühes Einführen von Management- und Marketingmethoden bedingte. Ferner haben die dortigen Museen und Bibliotheken demnach durch einen intensiveren Kontakt zur Öffentlichkeit eine offeneren und ansprechendere Haltung ihren (potentiellen) Besuchern, bzw. Nutzern gegenüber. Diese fortschrittliche Haltung spiegelt sich selbstverständlich in der Literatur wider, weniger selbstverständlich ist hingegen die Anwendung auf deutsche Begebenheiten. Denn so sehr die in der Literatur beschriebenen Angebote, Studienergebnisse und Programme Vorbildcharakter haben und eine interessante Datengrundlage darstellen, sind sie aufgrund der beschriebenen Abweichungen in Trägerschaftsmodellen, Haushalts- und Budgetfragen und der Interpretation der Einrichtung "Museum", bzw. "Bibliothek" an sich nur sehr bedingt auf deutsche Strukturen übertragbar, die durch professionelle Forschung generierten Datenpools lassen für Deutschland kaum Verwendung finden. Dies findet bei der Literatursammlung zu dieser Arbeit insofern Berücksichtigung, als lediglich solche Aspekte aufgegriffen wurden, die sich mit der deutschen Gesetzmäßigkeit vereinbaren lassen, vieles Weitere aber durchaus als impulsgebende Anreize ebenso in exemplarischer, bzw. vergleichender Form Eingang finden.

Die deutsche, bzw. sich auf Deutschland beziehende Literatur stellt sich sowohl formal, als auch inhaltlich sehr heterogen dar. Vor allem bezüglich der musealen Literatur findet sich auf der einen Seite ein bestimmtes Kontingent an einschlägigen, grundlegenden Monographien, die teilweise relativ alt sind, jedoch auch in aktuellen Schriften stets zitiert werden, da sie bis heute nichts an Bedeutung und Gültigkeit eingebüßt haben – mithin auch ein Resultat der trägen öffentlichen Strukturen. Für die Literaturrecherche lässt sich diesbezüglich ferner konstatieren, dass besagte Werke vermehrt in Spezialbibliotheken zu finden sind, entweder in museumseigenen Bibliotheken, oder in denen der Museumsverbände; die Problematik besteht hier einerseits in der Schwierigkeit der Auffindbarkeit, da viele dieser Bibliotheken über keinen öffentlichen Bestandskatalog verfügen, andererseits sind die gefundenen Exemplare nur mit großem Aufwand zu sichten, da – wie für Spezialbibliotheken üblich – diese als Präsenzbestand vorgehalten werden und sich oft als einmalige Exemplare über das ganze Land verteilen. Trotz ihrer allgemeinen Gültigkeit wurden diese Schriften für diese Arbeit jedoch konsequenterweise kaum hinzugezogen, da hier nicht zentral bereits lange bekannte Tatsachen neu kumuliert werden sollen. Diese wurden jeweils nur soweit hinzugezogen und geschildert, wie sie für das weitere Verständnis und die Schilderung der Kernthesen dieser Arbeit von der Verfasserin als notwendig angesehen wurden.

Auf der anderen Seite finden sich sehr aktuelle Dokumente – diese dann bereits im Gegensatz überwiegend frei über das Internet verfügbar. Dies ist auch dem Umstand zu verdanken, dass im kulturellen Sektor kein klassischer Wettbewerb herrscht, wie es z.B. in Wirtschaft, Industrie und Forschung vermehrt der Fall ist, folglich keine Notwendigkeit be-

steht, erarbeitete Forschungsergebnisse, Statistiken und durchgeführte Programme und Projekte unter Verschluss zu halten. Was die Themen dieser Dokumente betrifft, ist eine gewisse Stagnation bezüglich neuer Erkenntnisse anhand zahlreicher Wiederholungen bestimmter Fragestellungen zu bemerken sowie eine immer feiner werdende Facettierung der Themenbereiche, die allerdings nicht davon ablenkt, dass das große Ganze noch immer nicht zu aller Zufriedenheit ubiquitär und adäquat umgesetzt werden konnte.

In dem sich dabei bildenden chronologischen Vakuum zwischen alten monographischen Grundlagenwerken und aktuellen digitalen Dokumenten dominieren eine Vielzahl institutions- und organisationsgebundener, unselbstständige Veröffentlichungen, wie etwa Aufsätze in den Publikationsorganen von Bibliotheks- oder Museumsorganisationen und -vereinen sowie in den Veröffentlichungen der Einrichtungen selber.

Für bibliothekarische Literatur sei an dieser Stelle noch bemerkt, dass die hauptsächliche Schwierigkeit hier in der Selektion liegt, da der Rechercheur sich mit einer Unmenge an (un-) selbstständigen Quellen konfrontiert sieht. Eine resolute Differenzierung muss hier des Weiteren auf formeller Ebene zwischen öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken erfolgen, wie dies auch bei der inhaltlichen Ausarbeitung stets berücksichtigt werden muss, da beide Bibliothekstypen entsprechend ihrer konstitutiven Ausrichtung bisweilen äußerst divergierende Aufgaben- und Wirkungsbereiche besitzen.

Für diese Arbeit bedeutet dies bezüglich der substanziellen Quellenlage, dass eine Brücke geschlagen werden muss zwischen teilweise sehr alten Grundlagenwerken, zwar aktuellen, aber weniger fortgeschritten erkenntnisreichen Schriften und – vor allem im bibliothekarischen Bereich – einer Fülle an ähnlichen Dokumenten, die zu finden und logisch zusammenzustellen sich als Herausforderung darstellt, da die sich äußerst pluralistisch darstellenden Themen kaum noch voneinander abzugrenzen sind, sich allzu oft immer wieder gegenseitig zitieren und eine Recherche entsprechend schnell ins Unendliche führt.

Anhand dieser Literaturbasis werden in der vorliegenden Arbeit sodann für ein besseres Verständnis der Ausgangssituation einleitend die Strukturen und Besonderheiten sowie die Bedeutung von Bildung, Kultur und kultureller Bildung in Deutschland im Allgemeinen geschildert. Dies geschieht auf staatlicher / politischer, wirtschaftlicher / institutioneller und gesellschaftlicher Ebene. Diese Demarkation wird sich auch rahmengebend durch die weiteren inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeit kontinuierlich. Daran anknüpfend wird der zentrale Fokus der Arbeit auf Museen gelegt: der gesellschaftliche Anspruch, der an sie gestellt wird und die daraus resultierenden Konsequenzen – institutionell und programmatisch. Das Hauptaugenmerk richtet sich hierbei auf Aspekte wie institutionelle Besonderheiten und die Bedeutung der musealen Kernaufgaben, ihre Stärken und Schwächen, gesellschaftliche Teilhabe und Hinwendung zum Besucher, Bildung im Museum und schließlich Management und Marketing. Nach einer grundsätzlichen Darlegung der Anwendbarkeit von Management und Marketing im musealen Bereich soll eine weitere Schwerpunktsetzung hinsichtlich wissenschaftlicher und öffentlicher sowie Spezialbibliotheken im Allgemeinen und Museumsbibliotheken im Besonderen erfolgen, die im Rahmen einer Marketingstrategie als ein letztes Endes öffentlichkeitswirksames Produkt des Museums betrachtet werden soll. Die geschilderten Management- und Marketingstrukturen lassen sich hierbei durchaus auch auf Bibliotheken übertragen und werden stets durch einzelne Bezüge zu diesen berücksichtigt und sofern sie sich divergent zu musealen Strukturen verhalten separat aufgeführt. Weitere bibliothekseigene Charakteristika sowie die konstitutive Basis der Bibliothekslandschaft und ihrer Strukturen – immer im oben geschilderten Rahmen auf Makro- und Mikroebene – sollen des Weiteren universell zusammengetragen werden, bevor das Potenzial einer Zusammenarbeit von Museen - speziell ihren Bibliotheken - , öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken und anderen Bildungseinrichtungen im Sinne einer multipolaren (kulturellen) Bildungslandschaft analysiert wird. Dies betrifft

sowohl einen Vergleich der Institutionen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu eruieren und Aufgabenbereiche, die von beiden Organen jeweils auf ihre Weise behandelt werden, z.B. Medien- und Informationskompetenz, Integration, oder lebenslanges Lernen. Anhand der so demonstrierten Überschneidungen wird sodann die These aufgestellt, dass die Museumsbibliothek nach einer strukturellen und programmatischen Revision sowohl ein Ort der Bildung für ein breites Spektrum an Zielgruppen sein kann, der durch Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen einen durchaus nicht inkommensurablen Mehrwert für alle beteiligten Akteure bereithält; andererseits jedoch auch die Öffnung der Institution im Sinne einer demokratisch zugänglichen partizipativen Kultureinrichtung in den Stadtraum ermöglicht, indem sie neue und andersartige Zugänge zum Museum schafft und somit durch niederschwelligere Angebote vermehrt auch (noch) Nicht-Besucher anspricht und somit als eine Art soziokulturelles Informationszentrum fungieren kann. All dies kann das Museum letztendlich für sein institutseigenes Management nutzen, was seinen finalen Ausdruck in einer erheblich erweiterten Möglichkeit der Öffentlichkeitsarbeit findet, die das Museum in seiner existenziellen Grundlage konsolidiert.

Abschließend werden sodann mit Praxisbezug die jeweiligen potentiellen Kooperationspartner eines solch ausgestalteten pluralistischen kulturellen Bildungsnetzwerkes anhand ihrer individuell einzubringenden Stärken und Schwächen, die es durch die kooperierenden Partner zu nivellieren gilt, analysiert, die Anforderungen, die innerhalb einer solchen Partnerschaft für nachweisbare Erfolge und ein langfristiges Fortbestehen zu bewältigen sind sowie regionale, nationale aber auch internationale potentielle Ansprechpartner und Fördermöglichkeiten exemplarisch aufgeführt. Anhand von ausgewählten Beispielen aus der bisweilen immensen Fülle in der Praxis operationalisierter Projekte und Partnerschaften soll schließlich das mögliche Zusammenwirken all dieser Beteiligten und die Wirksamkeit und positiven Effekte, die sich dadurch für alle Beteiligten Anbieter wie auch Rezipienten auf vielerlei Ebenen ergeben, deutlich gemacht werden.

Dazu sei zu der angewandten Methodik dieser Arbeit substantiell bemerkt, dass entsprechend des Umfangs der einzelnen separaten Bereiche die Arbeit einen literaturbasierenden, theoretischen Charakter besitzt. Angeeignetes Wissen und Erfahrungen der Verfasserin sowohl im bibliothekarischen, insbesondere jedoch dem musealen Bereich sowie Expertenmeinungen werden mit einer theoretischen Schilderung der Anwendbarkeit auf die Praxis integrierend kombiniert und als praxisnahe Darstellung realer Sachlagen ergänzend hinzugefügt.

Die Verfasserin beabsichtigt dabei anhand dieser Arbeit eine hilfreiche Handreichung für die besagten (potentiellen) Akteure der kulturellen Bildungslandschaft zur Verfügung zu stellen, indem den in diesem Sektor quantitativ dominierenden kleinen Einrichtungen mit zeitlichem, finanziellen und personellen Ressourcenmangel die vielen geschilderten theoretischen Quellen der verschiedenen Bereiche in Anlehnung an ihre individuelle Bedeutung als Akteure der kulturellen Bildung und Unterhaltung sowie ihre mögliche Position innerhalb eines kulturellen Bildungsnetzwerkes aggregiert und *in brevi* geschildert werden sowie für etwaige Planungen in der Praxis mögliche hilfestellende Ansprechpartner, Fördermöglichkeiten und Projektvorschläge unterbreitet werden. Dies soll der Sachlage in kleinem Maßstab entgegenwirken, die noch immer den kulturellen Sektor charakterisiert und maßgeblich formgebend beeinflusst, die sich dergestalt präsentiert als – neben vielen institutsbezogenen reaktionären Verhaltens- und Denkmustern – durchaus noch Unkenntnis, bzw. mangelndes Bewusstsein über die Bedeutung von Vermittlungskonzepten, ihren möglichen Umsetzungsspektren und ihre Instrumentalisierung als Rechenschaft ablegende, leistungsnachweisende und öffentlichkeitswirksame Konzepte besteht. Doch auch durchaus fortschrittlichere Einrichtungen, die gewillt sind, erweiterte Programme und Konzepte zu implementieren, bzw. anzubieten, sind in ihren Handlungsspielräumen oft erheblich

eingeschränkt – sei es durch rechtliche Aspekte, die rahmengebend aus Gesetzen und Trägerschaftsformen resultieren, oder im Zuge der im öffentlichen Kultursektor vorherrschenden ubiquitären Finanzknappheit und Ressourcenbeschränkungen. Durch die Argumentationsgliederung der Arbeit von Kultur und Bildung im Allgemeinen, hin zu Museen und Bibliotheken im Besonderen, jeweils analysiert in einem politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext, soll versucht werden, Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der bestehenden Strukturen und betroffenen Einrichtungen kenntlich zu machen. Des Weiteren soll die Bedeutung von Kultur und Bildung als Bereiche der Makroebene und Museen und Bibliotheken als Akteure der Meso- und Mikroebene sowie ihre Potenziale bezüglich gesellschaftlicher Vielfalt und Integration, persönlicher Biografiebildung und Identitätsfindung sowie Bildung, Unterhaltung und wirtschaftlicher Gewichtung, als wichtige Standortfaktoren in der sich immer schneller wandelnden Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft konturiert und exponiert werden. Die abschließende, exemplarische Schilderung von Kooperations- und Projektumsetzungen, potentiellen Beteiligten und Fördermöglichkeiten sollen anregenden Charakter haben und die theoretisch dargelegten Muster und Notwendigkeiten für die Praxis bildhaft machen sowie die jeweiligen Interessen- und Anspruchsgruppen für die Thematik und die ihr vielen inhärenten Potentiale sensibilisieren. Diese Demonstration richtet sich folglich an eine breite Zielgruppe, die aus den bereits erwähnten Interessengruppen resultiert: Mitarbeiter und (potentielle) Besucher, bzw. Nutzer von Museen und Bibliotheken und deren Verbänden und Vereinigungen, ebenso Beteiligte der öffentlichen Verwaltung sowie die weiteren Akteure der Kultur- und Bildungslandschaft.

2 Kulturpolitik und kulturelle Bildung in der Bundesrepublik Deutschland

"Das, was von einer Gesellschaft bleibt, ist ihre Kultur."²

Der Begriff *Kultur* hat seinen Ursprung im Lateinischen und bedeutet *pflügen* - etymologisch bezieht sich dies zwar auf den Zweig der Landwirtschaft, doch auch im Rahmen des heute um ein Vielfaches breiter gefassten Kulturbegriffs hat diese originäre Bedeutung noch immer Relevanz, weist sie doch auf eine der Kultur bedeutenden inhärenten Besonderheit hin: Die Tatsache, dass Kultur einerseits in ihrem Wirken Einfluss auf multiple gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Bereiche ausübt, andererseits aber auch der aktiven Pflege aller Beteiligten dieser Felder bedarf.

Die UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) bezeichnet Kultur heute als "Gesamtheit der unverwechselbaren geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Eigenschaften [...], die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen, und die über Kunst und Literatur hinaus auch Lebensformen, Formen des Zusammenlebens, Wertesysteme, Traditionen und Überzeugungen umfasst."³ Dies weist darauf hin, dass mit kulturellen Aktivitäten all jene gemeint sind, die

"über das Erfüllen von Grundbedürfnissen (Nahrung, Wohnen) hinausgehen und sich der Entfaltung des Geistes widmen, bspw. Kunst, Wissenschaft, Religion oder Sprache. [...] Kultur kann aber auch eine Gemeinschaft von Menschen meinen, die sich aufgrund einer

² Deutscher Bundestag (2007), S. 4

³ Deutscher Bundestag (2007), S. 47

gemeinsamen kulturellen Identität [...] und gemeinsamer Werte, Sprachen und Traditionen zusammengehörig fühlen. [...] Das Wissen um Gemeinsamkeiten ist im kulturellen Gedächtnis der Gemeinschaft verankert und wird als kulturelles Erbe bezeichnet."⁴

Aus diesen Definitionen wird deutlich, wie verwoben und präsent Kultur im Leben eines jeden Einzelnen ist und wie konsequent notwendig die besagte *Kulturpflege* demnach ist – sei es nun auf gesellschaftlicher, staatlicher oder wirtschaftlicher Ebene, denn "Kultur ist ein Instrument der reflexiven und gestaltenden Auseinandersetzung des Einzelnen und der Gemeinschaft mit sich und der Umwelt."⁵ Für ein harmonisches Miteinander innerhalb dieser Gesellschaft setzt sich Deutschland somit auch in der Form ein, als es sich, nicht zuletzt aufgrund seiner historischen Entwicklung geprägt von steter Vielfalt, als Kulturnation versteht und der Kulturverantwortung der Kommunen, der Verfassungen der Länder und des Bundes Nachdruck verleiht.⁶

Kultur, Politik und Gesellschaft stellen hierbei drei fundamentale, sich gegenseitig bedingende mutuale Handlungsgebiete dar, die wiederum durch diverse Prozesse, Strukturen und Akteure geprägt werden.⁷ Innerhalb dieser macht es für eine Kontextualisierung durchaus Sinn, zwischen einem *Wirkungsfeld* und einem *Handlungsfeld* Kultur zu sprechen. Ersteres meint gesellschaftliche und individuelle Prozesse, wie z.B. Kreativitätsförderung, das Formen sozialer Gruppierungen, Attraktivitätssteigerung einer Kommune, des Landes oder auch des Bundes; letzteres bezieht sich im Rahmen staatlichen Handelns z.B. auf Inhalte der Künste, der kulturellen Bildung oder des kulturellen Erbes, aber auch das normative Bestimmen ihrer rechtlichen Rahmenbedingungen. Dabei muss bedacht werden, dass das *Handlungsfeld* der besonderen politischen Aufmerksamkeit bedarf, ist es doch im Rahmen diktiert und zunehmend reduzierter verfügbarer Ressourcen begrenzt. Der Kulturpolitik kommt demnach eine nivellierende Rolle zu, indem sie zwischen *Wirkungsfeld* und *Handlungsfeld* vermittelt.⁸

2.1 Normative und gesetzliche Rahmenbedingungen

Der inkommensurable Wert von Kultur wird im Rahmen der Politik so auch durch einen entsprechenden Artikel im *Grundgesetz* anerkannt und demonstriert. Hier heißt es in Artikel 5, Absatz 3: "Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei." und der Staat wird weiter verpflichtet, "keinen Einfluss auf Inhalte und Gestaltung zu nehmen, wenn er die Produktion von Theaterstücken, Büchern, Filmen, Musik- oder Kunstwerken finanziell unterstützt."⁹ Darüber hinaus setzt sich z.B. die extra für die Analyse dieses Ressorts und für daraus zu deduzierende Handlungsempfehlungen gegründete Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland*¹⁰ dafür ein, speziell die Kultur als solche ubiquitär als Staatsziel in die Verfassung aufzunehmen und explizit im Grundgesetz auszuformulieren – in Form

⁴ Schneider und Götzky (2008), S. 26

⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 44

⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 43

⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 51

⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 51

⁹ Schneider und Götzky (2008), S. 97

¹⁰ Die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* ist ein "Gremium aus Vertretern aller Parteien des Deutschen Bundestages sowie externen Sachverständigen. Die Kommission untersuchte von 2003 bis 2007 die Situation von Kunst und Kultur in Deutschland, und sie erarbeitete Handlungsempfehlungen für die Politik, um die Bedingungen für diese Bereiche in Deutschland zu verbessern (...). Die Kommission beschäftigte sich u.a. mit der wirtschaftlichen und sozialen Lage von Künstlern, der kulturellen Bildung, der Kultur in Europa sowie mit der öffentlichen und privaten Förderung von Kunst und Kultur." (Schneider und Götzky (2008), S. 14)

eines additiven Artikels 20b, in dem es hieße: "Der Staat schützt und fördert die Kultur."¹¹ Dies würde jedem Individuum den steten Zugang zu und das Leben von kulturellen Aktivitäten garantieren, was für eine in jeglicher Hinsicht stabile Gesellschaft als unverzichtbar gilt. Denn eine, viele Aspekte tangierende, wertvolle Eigenschaft der Kultur ist ihre "in Zeiten des Umbruchs und des Wandels Halt geben[de]",¹² identitätsstiftende Wirkung, deren Unverzichtbarkeit auch im Rahmen aktueller Debatten und Diskurse deutlich wird und nichts an Brisanz und Aktualität eingebüßt hat.

2.2 Kultur im Verhältnis zu politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandlungsprozessen

Dieser Wandel wird z.B. auch in Form der demografischen Veränderungen deutlich, deren mittel- und langfristige Auswirkungen sich auf Makro- und Mikroebene, in Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung zeigen, geformt durch "Bevölkerungsrückgang, Alterung, Zuwanderung, Veränderungen der Haushaltsstrukturen, Wettbewerb der Regionen" im Allgemeinen und bezüglich "Bildung und Ausbildung, Arbeiten und Wohnen, Jugend und Familie, Zuwanderung und Integration, soziale Sicherung, Gesundheitswesen, Städtebau und städtische Infrastruktur, Verwaltung, Personalwirtschaft und Kultur" im Besonderen.¹³

Diese Prozesse sind der Konsequenz der veränderten Bevölkerungsstruktur innerhalb des demografischen Wandels zuzuschreiben, deren Ursachen gemeinhin einem statistisch festgehaltenen Geburtenrückgang bzw. einer anhaltend geringen Geburtenrate bei zugleich steigender Lebenserwartung zugeschrieben werden, in Kombination mit einer gleichzeitigen Abwanderung von jungen und mittleren Generationen, evoziert durch Defizite im Ausbildungs- und Arbeitsmarkt - dieser Trend wird pointiert formuliert durch ein "älter, weniger und bunter".¹⁴

Auf - für Kultur besonders relevanter - kommunaler Ebene haben diese Prozesse der "gesellschaftliche[n] Alterung, Internationalisierung, sozialräumliche[n] Polarisierung (sowohl bzgl. der Regionen und Städte, als auch bzgl. Individuen und Schichten), Konkurrenz der Städte und Regionen durch Binnenwanderung"¹⁵ klar erkennbare Konsequenzen: "Kommunen im demografischen Wandel - das sind Städte und Gemeinden im Wettbewerb um Einwohner, um attraktive Standort- und gute Lebensbedingungen."¹⁶ Die pluralistischer werdende Gesellschaft lässt sich nur durch ein "harmonisches Miteinander" positiv erleben¹⁷ - hier muss der Fokus verstärkt auf Kultur und ihren verwandten Bereich - die kulturelle Bildung - gesetzt werden. Denn die "Kulturinstitutionen und die Kulturschaffenden sind nicht nur Betroffene des demografischen Wandels, sondern auch Akteure, die demografischen Wandel in den Städten und Regionen gestalten können. Kulturpolitik kann so zu einem zentralen Handlungsfeld für gesellschaftlichen Wandel werden."¹⁸ Für die Kommunen äußert sich dies insbesondere derart, dass Kultur zwar nicht die Ursachen und Folgen des demografischen Wandels beeinflussen kann (Entscheidungen für z.B. städtische Binnenwanderung werden sie wahrscheinlich nicht unterbinden), wohl aber durch ihre besagte

¹¹ vgl. Schneider und Götzky (2008), S. 34

¹² Deutscher Bundestag (2007), S. 226

¹³ vgl. Deutscher Städtetag (2006), S. 3

¹⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 220

¹⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 221

¹⁶ Deutscher Städtetag (2006), S. 3

¹⁷ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012f)

¹⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 222

identitätsstiftende, für die individuelle Biographie bedeutende, "Verbundenheit mit einem Ort und einer Region" stärken kann.¹⁹ Folglich spricht sich die Enquete-Kommission im Rahmen ihrer Handlungsempfehlungen dafür aus, den Kulturbetrieben optimaler zu ermöglichen, auf veränderte Publikumsmuster zu reagieren, aufgrund derer sie

"sich für die konkreten sozialen und kulturellen Probleme der Region öffnen [müssen], um offensiv, vielfältig und zielgerichtet auf die Folgen des demografischen Wandels reagieren zu können. Eine wichtige Rolle spielen dabei generationenspezifische Angebote, Aufführungszeiten, die die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen berücksichtigen, Lehrerweiterbildungen und bedarfsgerechte Angebote für Kinder, Jugendliche und Senioren. Die Enquete-Kommission sieht es als eine dringliche Aufgabe der Kulturpolitik an, die Herausforderung anzunehmen, das Verhältnis von Angebot und Nachfrage im Kulturbetrieb neu zu bestimmen."²⁰

Ein weiterer, stets emphatisch und bisweilen emotional diskutierter Bereich stellt in diesem Zusammenhang auch die Ressourcenknappheit im kulturellen Sektor dar, nicht zuletzt erstarkt durch die Finanz- und Staatsschuldenkrise. Diese immer schon monierte Finanzknappheit wird durch den demografischen Wandel noch intensiviert, denn die "Budgets der öffentlichen Haushalte sinken in gleichem Maße, wie sie durch die Veränderung der Geburtenzahlen geringer werden bzw. wie die Steuern zahlende Bevölkerung abwandert. Die Ausgaben hingegen steigen, da soziale Sicherungssysteme überproportional beansprucht werden."²¹

Wie drängend sich diese Notlage besonders im Bereich Kultur abzeichnet, wird aktuell z.B. in der überspitzten Forderung von kulturell tätigen Experten formuliert, die für eine radikale Kürzung des Kulturetats um 50 Prozent, bzw. konkret der Schließung von 50 Prozent der Theater und Museen in Deutschland plädieren, da die Kulturpolitik mit reduzierten Haushalten eine wachsende Zahl an Einrichtungen finanzieren müsse, die allerdings zeitgleich einen Rückgang der Angebotsnachfrage feststellten.²² Diese Forderung wird von Kulturexperten und -akteuren berechtigt vehement kritisiert, doch hat sie der stets subtil vorherrschenden Debatte durch diese provokative These neue Brisanz verliehen.

Hierbei muss hinsichtlich der inhärenten Dialektik von Krisen bedacht werden, dass es aus optimistischer Perspektive demnach heißt, Krisen erleichterten es, neue Wege zu beschreiten – sie böten "einen Anlass, herkömmliche Handlungswege und altbewährte Routinen zu verlassen";²³ perspektivisch kritisch demgegenüber die Feststellung besteht, dass Krisensituationen "kreatives Handeln auch erheblich erschweren. [...] Die wenigen vorhandenen Mittel werden vielfach angesichts des Erfolgsdrucks nur für absolut sicher erscheinende, bewährte Vorhaben und eben nicht für 'kreative Experimente' eingesetzt, die eventuell auch Misserfolge bringen könnten."²⁴

Damit einher geht das weitere aktuelle Faktum, dass kulturelle Akteure und Institutionen zunehmend "Rechenschaft über die Effizienz der Verwendung öffentlicher Mittel ablegen" müssen,²⁵ was in den letzten Jahren mannigfaltige Konsequenzen zur Folge hatte, wie z.B. dynamischere, effizientere Strukturen in der Verwaltung, realisiert durch das *Neue Steue-*

¹⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 226

²⁰ Deutscher Bundestag (2007), S. 227

²¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 221

²² vgl. HAZ (2012)

²³ Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 23

²⁴ Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 23

²⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 43

rungsmodell im Rahmen eines *New Public Management*,²⁶ oder konkret die Einführung von betriebswirtschaftlichen Strukturen in Form eines zielgerichtete(re)n Managements und Marketings. Dabei ist besonders für den kulturellen Sektor die Problematik zu konstatieren, dass

"lediglich die unmittelbaren Ergebnisse kultureller Dienstleistungen in der Regel kurzfristig erkennbar sind, die künstlerisch/ästhetischen Wirkungen der Kulturarbeit meist [aber] erst mittel- bzw. langfristig sichtbar werden. Die Folgen künstlerischer Produktionen und kultureller Bildungsangebote ebenso wie deren Abbau oder ein einseitiges Angebot [...] auf die Bürgerschaft, das soziale Gefüge, die Urbanität und letztlich auch den Wirtschaftsstandort zeigen sich erst in langen Zeiträumen (meist länger als Wahlperioden). Dies macht die Qualitätsbestimmung und -messung der Wirkungen kultureller Produkte schwieriger als in vielen anderen kommunalen Bereichen."²⁷

2.3 Zuständigkeiten und Fördermaßnahmen

An der Kulturförderung in Deutschland sind mithin, was ebenfalls sowohl als positiv, als auch als negativ ausgelegt werden kann, eine Vielzahl an Akteuren, Institutionen und weitere Interessengruppen aus Staat, Wirtschaft und der Gesellschaft beteiligt – nicht zuletzt ein Resultat der föderalistischen Strukturen der Bundesrepublik Deutschland, auch bezeichnet als *Kulturhoheit der Länder*, deren autonomes Agieren im Grundgesetz verankert ist.²⁸ Der *Bund* nimmt darüber hinaus eigenständige, gesamtstaatlich bedeutende Aufgaben wahr (z.B. die Gesetzgebungskompetenz bzgl. Urheberrecht, Buchpreisbindung, oder Künstlersozialversicherung),²⁹ was durchaus stets kritisierte "Schwierigkeiten der Koordination zwischen den Ländern einerseits und der Abstimmung dieser mit dem Bund andererseits" impliziert.³⁰ "Dem Bund obliegt also im Wesentlichen die ordnungspolitische Gestaltung der Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur. Demgegenüber erschöpft sich die Gesetzgebungskompetenz der *Länder* in Kulturfragen vornehmlich in der Haushaltsgesetzgebung für die Kulturförderung der Länder."³¹ Zuständig für die Kulturpolitik des Bundes sind der *Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien* (BKM), das *Auswärtige Amt* (AA) und der *Deutsche Bundestag*.³²

Die überwiegende Zahl kultureller Einrichtungen in Deutschland wird hingegen von den *Kommunen* unterhalten: "Es gibt kaum einen anderen Bereich der Kommunalverwaltung, der einen solchen Bezug zum jeweiligen örtlichen Lebenszusammenhang hat wie die kommunale Kulturverwaltung."³³ Da kulturelle Belange eine sogenannte freiwillige Leistung der Kommunen sind, sind Umfang und Art der Angebotsförderung stets unterschiedlich:

²⁶ Dazu ist ferner zu konstatieren, dass "[d]er Kulturbereich in zweifacher Hinsicht prädestiniert für die Umsetzung der Reformmaßnahmen [war und ist]. Einerseits stellt sich die Problemlage der Kulturverwaltung analog zu den Defiziten in der öffentlichen Verwaltung dar. So stehen geringere Haushaltsmittel einem gesteigerten Anspruch an (kommunaler) Kulturarbeit gegenüber. Damit gewinnt die Diskussion über Standards und Qualität auch in der Kulturarbeit an Bedeutung. Andererseits ist der Kulturverwaltungsbereich im Gegensatz zu anderen Verwaltungseinheiten reformfreudig." (Deutscher Bundestag (2007), S. 91ff.)

²⁷ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012e)

²⁸ festgelegt im Artikel 30 GG sowie Artikel 28, Abs. 2: "Gemeinden regeln im Rahmen der Gesetze alle kulturpolitischen Angelegenheiten in eigener Verantwortung" (Schneider und Götzky (2008), S. 97)

²⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 54 sowie Schneider und Götzky (2008), S. 32

³⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 55

³¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 420

³² vgl. Deutscher Museumsbund (2012c)

³³ Deutscher Bundestag (2007), S. 56

"Kommunen sind oft Träger von kulturellen Einrichtungen wie Museen oder Musikschulen. Des Weiteren veranstalten sie kulturelle Projekte und Wettbewerbe, fördern Kontakte zwischen einzelnen Kultureinrichtungen und kulturellen Initiativen und vergeben Fördergelder, um die sich Kulturschaffende bewerben müssen. Kommunale Kulturpolitik wird im Kulturausschuss der Kommunen diskutiert und im Kulturamt bzw. Kulturbüro verwaltet."³⁴

Diese Sicherung der kulturellen Infrastruktur – die "Errichtung und Erhaltung von Kulturinstitutionen, die Förderung von Kunst, Kultur und Kultureller Bildung, die Initiierung und Finanzierung kultureller Veranstaltungen sowie die Gestaltung von angemessenen Rahmenbedingungen für Künstler und Kulturberufe, Bürgerschaftliches Engagement, freie Kulturträger und die Kulturwirtschaft" betrifft ein breites Spektrum kultureller Handlungsfelder, anhand derer sichtbar wird, wie sehr der kulturelle Sektor sich mit weiteren politischen Ressorts überschneidet und in dem somit nicht losgelöst von diesen agiert werden kann: genannt seien u.a. das kulturelle Erbe (wobei auch Museen und Bibliotheken unmittelbar von Relevanz sind), kulturelle Bildung (die z.B. auch Bibliotheken sowie das Schul- und Bildungswesen integriert³⁵), Kulturzentren und –vereine, oder soziokulturelle Einrichtungen.³⁶ Auch diese Besonderheit der *freiwilligen Kulturförderung auf kommunaler Ebene* birgt sowohl positive, als auch negative Auswirkungen: zwar sind Form und Umfang der Förderung jeder Kommune selbst überlassen, doch ergibt sich immerhin aus den Vorschriften der *Gemeindeordnungen* zur Errichtung und Unterhaltung von öffentlichen Einrichtungen "eine generelle Verpflichtung der Kommunen, überhaupt Angebote im Bereich der kulturellen Daseinsvorsorge vorzuhalten. Die Gemeindeordnungen sehen vor, dass die Kommunen öffentliche Einrichtungen auch für das 'kulturelle Wohl', die 'kulturellen Belange' der Einwohnerschaft vorhalten."³⁷ Darüber hinaus ist als vorteilhaft festzuhalten, dass der Kulturbereich durch seine autarke Verwaltungs- und Gestaltungspolitik "nicht an stark reglementierte Leistungsdefinitionen gebunden" ist und somit neue Kulturangebote "unkompliziert erprobt und verändert werden" können; darüber hinaus "erscheinen die Folgewirkungen eines möglichen Scheiterns von Reformen im Kulturbereich als kontrollier- und eingrenzbar und somit als gering."³⁸

Im Rahmen dieser Pluralität der Verantwortungsbereiche scheint es somit auch nicht verwunderlich, dass kulturelle Einrichtungen in einer Vielzahl rechtlicher *Trägerschaftsformen* unterhalten werden – diese können privat-, öffentlich-rechtlicher, oder kommunaler/staatlicher Art sein³⁹. Die Art der Rechtsform beeinflusst damit einhergehend die rechtlich-strukturellen Vorgaben des Eigenverantwortungsgrades, der dadurch sowohl begünstigt, als auch behindert werden kann;⁴⁰

"Die Rechtsform regelt die Beziehung zwischen der Institution und dem Träger, zu Lieferanten und Publikum, sie bestimmt das Verhältnis der Gesellschafter, Anteilseigner und Mitarbeiter und trägt zum Selbstverständnis der Kultureinrichtung bei. [...] Die Bestimmung der Rechtsform erfolgt nicht einmalig, vielmehr kann und sollte die Rechtsform in regelmäßigen Abständen auf ihre Funktionalität hin überprüft werden."⁴¹

³⁴ Schneider und Götzky (2008), S. 33f.

³⁵ interessanter Weise sind auf diesem Gebiet die Museen, im Gegensatz zu den Bibliotheken, wiederum nicht genannt – diese stets anzutreffende Inkonsistenz wird im weiteren Verlauf der Arbeit aufgegriffen

³⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 84

³⁷ Deutscher Bundestag (2007), S. 88

³⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 93

³⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 46

⁴⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 96

⁴¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 96

Diese Heterogenität der Zuständigkeiten, Akteure und Verwaltungsstrukturen induziert folglich auch eine Fülle an für die Kulturförderung verantwortlichen Instanzen, die sowohl parallel existieren, als auch ineinandergreifend interagieren (sollten); kritisch zu bemerken sei diesbezüglich, dass auch wenn ein in alle Richtungen reziprok funktionierender Informationsfluss gelingen sollte, die fehlende Bündelung zu Problemen führt, mithin defizitärer Ressourceneffizienz durch nicht vereinigte Handlungskonzepte und aufeinander abgestimmte Strategiepläne, wodurch eventuelle Synergieeffekte ausbleiben.⁴² Diese gilt es aber besonders in Zeiten knapper werdender Ressourcen zu erzielen.

Im Folgenden seien die insbesondere für den Rahmen dieser Arbeit relevantesten Förderinstitutionen der Kultur- und Bildungspolitik sowie verantwortliche Akteure für kulturelle Programme und Vermittlung in Deutschland *in brevi* aufgeführt:

Auf *Bundesebene* sind dies insbesondere, neben dem bereits genannten *Auswärtigen Amt* und dem *Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien*, das *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* (BMFSFJ), das *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (BMWi) und das *Bundeskanzleramt* sowie das *Bundesministerium für Bildung und Forschung* (BMBF).

Das Amt des BKM, direkt dem Bundeskanzler unterstellt, wurde 1998 geschaffen, indem die Bundesregierung die "kultur- und medienpolitischen Aktivitäten des Bundes, die zuvor auf verschiedene Ministerien verteilt waren, in einer Regierungsbehörde gebündelt" hat.⁴³ Der BKM ist u.a. zuständig für gesetzliche Rahmenbedingungen und die Optimierung der Strukturen von Kunst und Kultur, den Aufbau und die Förderung "gesamtstaatlich bedeutsame[r] kulturelle[r] Einrichtungen" sowie den Schutz des kulturellen Erbes.⁴⁴

Das BMBF ist gemeinsam mit den Ländern verantwortlich für "außerschulische berufliche Bildung, die Ausbildungsförderung und die Weiterbildung. Ein wichtiger Schwerpunkt ist die Herstellung von Bildungsgerechtigkeit [...]."⁴⁵ Darüber hinaus widmet sich die *Kulturstiftung des Bundes* der

"Förderung innovativer Programme und Projekte im internationalen Kontext. Dabei investiert die Stiftung auch in die Entwicklung neuer Verfahren der Pflege des Kulturerbes und in die Erschließung kultureller und künstlerischer Wissenspotentiale für die Diskussion gesellschaftlicher Fragen. Die Kulturstiftung des Bundes setzt außerdem einen Schwerpunkt auf den kulturellen Austausch und eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Sie initiiert und fördert dazu Projekte auf Antrag ohne thematische Eingrenzung in allen Sparten."⁴⁶

Auf *Landesebene* sind als oberste Landesbehörden für Angelegenheiten der Kultur, Bildung und Wissenschaft die *Kultus-* bzw. *Wissenschaftsministerien* zuständig,⁴⁷ auch vertreten durch Empfehlungen und Handreichungen der Kultusminister aller Bundesländer innerhalb der *Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland* (Kultusministerkonferenz – KMK); diese ist ein "Zusammenschluss der für Bildung und Erziehung, Hochschulen und Forschung sowie kulturelle Angelegenheiten zuständigen Minister bzw. Senatoren der Länder."⁴⁸

Das Pendant der Kulturstiftung des Bundes auf Länderebene ist die *Kulturstiftung der Länder*. Diese hat

⁴² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 56

⁴³ vgl. Deutscher Museumsbund (2012d)

⁴⁴ vgl. Deutscher Museumsbund (2012d)

⁴⁵ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011)

⁴⁶ Kulturstiftung des Bundes (2012a)

⁴⁷ vgl. Deutscher Museumsbund (2012g)

⁴⁸ Deutscher Museumsbund (2012i)

"die Förderung und Bewahrung von Kunst und Kultur nationalen Ranges zur Aufgabe. Der Stiftungszweck wird insbesondere verwirklicht durch die Förderung des Erwerbs besonders wichtiger und bewahrungswürdiger Zeugnisse für die deutsche Kultur [...]; die Förderung von und die Mitwirkung bei Vorhaben der Dokumentation und Präsentation deutscher Kunst und Kultur; [...] die Förderung von überregional und international bedeutsamen Kunst- und Kulturvorhaben."⁴⁹

Dank der Kulturstiftung der Länder können "bedeutende Werke der Malerei, Graphik, Skulptur, Photographie, des Kunstgewerbes sowie der Musik und Literatur für Museen, Archive und Bibliotheken in Deutschland erworben werden."⁵⁰

Ein weiterer Akteur auf kommunaler Ebene ist der *Deutsche Städtetag*, der den Kommunen bei ihrer besagten kulturellen Eigenverantwortung und Selbstverwaltung unterstützend zur Seite steht. "Er nimmt die Interessen der Städte gegenüber Bundesregierung, Bundestag, Bundesrat, Europäischer Union und zahlreichen Organisationen wahr. Der Deutsche Städtetag berät seine Mitgliedsstädte und informiert sie über alle kommunal bedeutsamen Vorgänge und Entwicklungen."⁵¹

Eine von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Einrichtung ist die *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement* (KGSt). Diese widmet sich der "Führung, Steuerung und Organisation der Kommunalverwaltung", ist dabei "unabhängig vom Staat und von politischen Organisationen" und versteht sich als "Partner der Kommunalverwaltungen in allen Fragen des Verwaltungsmanagements".⁵²

Ebenfalls als "Ansprechpartner der Politik und der Verwaltung des Bundes, der Länder und der Europäischen Union" bezüglich der kulturellen Infrastruktur und der Kulturpolitik operiert der *Deutsche Kulturrat e.V.* "Ziel des Deutschen Kulturrates e.V. ist es, bundesweit spartenübergreifende Fragen in die kulturpolitische Diskussion auf allen Ebenen einzubringen", er versteht sich als "politisch unabhängige Arbeitsgemeinschaft kultur- und medienpolitischer Organisationen und Institutionen von bundesweiter Bedeutung" und ist somit der "anerkannte Spitzenverband der Bundeskulturverbände".⁵³

Für Fakteninformationen und somit unterstützend für Verhandlungen und jegliche fundierte kulturelle Argumentation aller Beteiligten der kulturellen Infrastruktur tätig ist das *Zentrum für Kulturforschung* (ZfKf), das die

"interdisziplinäre, empirisch gestützte Forschungs-, Dokumentations- und Beratungstätigkeit in den verschiedenen Praxis- und Politikfeldern von Kultur, Bildung und Medien zu einem eigenständigen Fachgebiet entwickelt. [...] Das ZfKf unterhält Arbeitsbeziehungen mit zahlreichen wissenschaftlichen und kulturellen Einrichtungen im In- und Ausland. Enge Kontakte gibt es z. B. zum Dt. Kulturrat [...], zum Arbeitskreis Kulturstatistik e.V. [...] oder zur Fördergesellschaft Kulturelle Bildung e.V., außerdem zu internationalen Netzwerken wie [...] zu EU, Europarat und UNESCO, zu einzelnen Ländern, Städten und Bundesministerien, sowie zu Hochschulinstituten [...]."⁵⁴

Neben diesen Institutionen steht eine Vielzahl weiterer Einrichtungen, Vereine etc. bezüglich der verschiedensten, die Kulturpolitik betreffenden Sparten als Ansprechpartner, aber auch als Förderer von Institutionen, Angeboten und Projekten der kulturellen Infrastruktur zur Verfügung, so z.B. die *Kulturpolitische Gesellschaft* (KuPoGe) (ein "bundesweiter

⁴⁹ Kulturstiftung der Länder (2012)

⁵⁰ Deutscher Museumsbund (2012h)

⁵¹ Deutscher Städtetag (2012)

⁵² Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a)

⁵³ Deutscher Kulturrat (2010)

⁵⁴ Zentrum für Kulturforschung GmbH (2012)

Zusammenschluss kulturpolitisch interessierter und engagierter Menschen aus den Bereichen Kulturarbeit, Kunst, Politik, Wissenschaft, Publizistik und Kulturverwaltung"⁵⁵), die gemeinsam mit dem *Deutschen Kulturrat* seit 1998 den *Cultural Contact Point* (CCP) betreibt; des Weiteren besteht der *Fonds Soziokultur*, der Kulturprojekte in Deutschland fördert und Vorhaben und Initiativen unterstützt, die innovativ, impulsgebend und strukturfördernd sind.⁵⁶

"Träger der Projekte sind soziokulturelle Zentren, freie Kulturgruppen, Kulturvereine, Künstlerprojekte und viele Vereine, die ihre künstlerische und kulturelle Arbeit in aktuellen gesellschaftlichen und sozialen Zusammenhängen verorten. Ganz in diesem Sinne versteht der Fonds seine Förderpraxis als Aufbau- und Strukturhilfe für ein kulturelles Praxisfeld, das seine institutionelle Infrastruktur noch nicht so gefestigt hat wie andere Kulturbereiche."⁵⁷

Eine ebenfalls hier Erwähnung finden sollende Einrichtung mit lokaler Verortung im Raum Niedersachsen ist die *Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V.* Indem sie Kurse und Tagungen in den Programmbereichen Bildende Kunst, Literatur, Museum, Musik und Theater anbietet, stellt sie ein wichtiges Fortbildungsorgan für haupt-, nebenberuflich oder ehrenamtlich Tätige, "künstlerisch oder kulturwissenschaftlich, in der Kulturvermittlung oder im kulturbezogenen Verwaltungs- und Managementbereich" Arbeitende dar;⁵⁸ dies ist insbesondere für den kulturellen Sektor von immenser Bedeutung, da im innerbetrieblichen Bereich in den seltensten Fällen Fortbildungen angeboten werden, viele Kulturschaffende selbstständig tätig sind oder sich im Bereich des Ehrenamtes engagieren, dessen kompetenter Förderung es dringlichst bedarf, die von den Institutionen aufgrund personeller und finanzieller Ressourcenknappheit jedoch nicht adäquat geleistet werden kann.

Diese und viele weitere Akteure widmen sich in Deutschland der umfassenden Herausforderung der Kulturförderung und der Unterstützung der Kulturanbieter.

"Kulturinstitutionen haben einen gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen. Dieser reicht von der Pflege und Vermittlung kultureller Tradition, über Anregung von kulturellen Entwicklungen bis hin zum Vermitteln zwischen kultureller Arbeit und Kulturinteressierten. [...] Daraus ergeben sich für die Kultureinrichtungen mit je unterschiedlicher Schwerpunktsetzung folgende Aufgaben: Planungs-, Konzeptions- und Steuerungsaufgaben, Organisation und Kooperationen von/bei Kulturangeboten, Förderung der lokalen Kulturszene, Beratung der Bürger in Angelegenheiten von Kulturangeboten, Selbstorganisation und kulturellem Engagement."⁵⁹

All diese Bereiche kommen ohne staatliche und private Subventionen nicht aus.

"Für das Jahr 2010 werden gemäß der Haushaltsplanungen Kulturausgaben in Höhe von 9,6 Milliarden Euro veranschlagt. Wie in den Jahren zuvor wird der überwiegende Teil der Kulturausgaben [...] von Ländern und Gemeinden bestritten (43,0 % bzw. 44,4 %). [...] Der Bund stellte weitere [...] 12,6 % für Kultur bereit.[...damit] erreichten 2007 die öffentlichen Ausgaben für Kultur einen Anteil von 0,35 % am Bruttoinlandsprodukt (BIP). Insgesamt stellten die öffentlichen Haushalte 1,67 % ihres Gesamtetats für Kultur zur Verfü-

⁵⁵ Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (2009b)

⁵⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 323f.

⁵⁷ Deutscher Bundestag (2007), S. 323f.

⁵⁸ vgl. Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V. (2009)

⁵⁹ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a)

gung.[...] Von 1995 bis 2007 stiegen die Kulturausgaben der öffentlichen Hand um 13,3 % [...]."⁶⁰

Auf individueller Ebene lässt sich dies derart festhalten, dass retrospektiv für den Zeitraum von 2008 bis 2010 betrachtet "die [...] Berechnungen eine kontinuierliche Steigerung der Kulturausgaben je Einwohner/-in bis auf 116,95 Euro" vorsehen.⁶¹

Innerhalb dieser Statistiken "umfassen die Kulturausgaben die Aufgabenbereiche Theater, Musikpflege, wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Bibliotheken und Museen, Denkmalschutz und -pflege, Auswärtige Kulturpolitik und Sonstige Kulturpflege, Kunsthochschulen sowie die Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten",⁶² wobei – für den Rahmen dieser Arbeit von besonderem Interesse – 18,6 Prozent in die Finanzierung der Museen und 14,6 Prozent in die der Bibliotheken flossen.⁶³ Bei den privaten Kulturausgaben wurde ein monatlicher Betrag von etwa 120 Euro je Haushalt für den Besuch kultureller Veranstaltungen ermittelt,⁶⁴ was deshalb von bemerkenswerter Signifikanz ist, da die "privaten Haushalte [...] in erster Linie Rezipienten kultureller Angebote [sind]. Im Durchschnitt gab in Deutschland im Jahr 2007 ein Haushalt 2 748 Euro für Freizeit, Unterhaltung und Kultur aus. Bei durchschnittlich 2,0 Personen je Haushalt waren dies pro Person 1 374 Euro."⁶⁵

Wie sich auch die Gewichtung der Zuständigkeiten für den Kultur- und Bildungssektor in unterschiedlichem Ausmaß auf die Schultern von Bund und Ländern verteilen, verhält sich dies ebenso bei den Finanzen zur Förderung dieser Ressorts: "Anders als beispielsweise im angloamerikanischen Raum sichert die öffentliche Förderung von Kunst und Kultur die Grundausrüstung der kulturellen Institutionen."⁶⁶ Von diesen öffentlichen Kulturausgaben übernimmt der Bund etwa zehn Prozent, den Rest finanzieren die Länder und Kommunen.⁶⁷ Angelehnt an die Thematik dieser Arbeit sei an dieser Stelle insbesondere die Förderung von Museen und Bibliotheken exponiert, die 2007 seitens des Bundes bei etwa einem Viertel (Museen und Sammlungen), bzw. etwas über 20 Prozent (Bibliotheken und Archive) der gesamten kulturellen Ausgaben lag. Von weit größerem Interesse für konkrete Fördermaßnahmen sind hierbei allerdings die jeweiligen Ausgaben der Länder, da die Bundesausgaben sich, wie oben angeführt, auf Einrichtungen und Initiativen von gesamtstaatlicher Bedeutung beziehen und somit für Umsetzungen auf Landesebene von geringerer Relevanz sind; die Kulturausgaben der Länder sehen dabei aufgrund der ebenfalls oben erörterten hoheitlichen, auf Freiwilligkeit basierenden Strukturen äußerst unterschiedlich aus.

Für das Prozedere der Kulturförderung in Deutschland sei bemerkt, dass die

"kulturellen Einrichtungen in Deutschland [...] sich größtenteils durch Zuwendungen der öffentlichen Hand und Eigeneinnahmen [finanzieren]. Das Zuwendungsrecht unterscheidet je nach Zuwendungsobjekt zwischen Projektförderung und institutioneller Förderung. Die Projektförderung ist auf die Förderung einzelner sachlich und zeitlich abgrenzbarer Vorhaben gerichtet [...]. Die institutionelle Förderung ist im Vergleich zur Projektförderung durch eine stärkere formale Bindung bei der Verwendung der Mittel gekennzeichnet, die in

⁶⁰ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 14,26

⁶¹ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 14

⁶² Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 15

⁶³ vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 15

⁶⁴ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 15

⁶⁵ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 76f.

⁶⁶ Deutscher Bundestag (2007), S. 45

⁶⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 54

der längerfristig angelegten stärkeren finanziellen Absicherung des Zuwendungsempfängers begründet ist."⁶⁸

Dies hat Konsequenzen für Art, Umfang und Einwerbung der Förderung, aber auch für die Gestalt, die Intention und Verantwortlichkeit des Förderers.

So betreffen die finanziellen Kürzungen der Länder im kulturellen Sektor überwiegend Projekte (bis zu 50 Prozent), in denen in der Folge die privaten Träger stärker engagiert sind. Dass die

"Kürzungen in den öffentlichen Haushalten vor allem Projekte und weniger Institutionen betreffen [...] ist den Förderinstrumenten der institutionellen und der Projektförderung inhärent. Die institutionelle Förderung zielt auf eine längerfristige Förderung einer Institution. Die Projektförderung bezieht sich auf sachlich und zeitlich befristete Vorhaben. Die öffentliche Hand ist also bei der institutionellen Förderung in der Regel gebunden und kann mögliche Einsparungen vor allem im Rahmen der Projektförderung vornehmen."⁶⁹

Im Rahmen dieser Einbußen empfiehlt die Enquete-Kommission in Anlehnung an die für nachgewiesene Wirtschaftlichkeit immer öfter geforderten Leistungsnachweise "den mit öffentlichen Mitteln finanzierten, fördernden Institutionen, die geförderten Einrichtungen regelmäßig zu evaluieren, die Wirksamkeit der Projekte zu prüfen, ein Zuwendungscontrolling zu betreiben und den kulturpolitischen Instanzen regelmäßige und öffentlich einsehbare Kulturberichte vorzulegen."⁷⁰ Diese Flexibilisierung und Dynamisierung wird durch die Kritik vorangetrieben, die den öffentlichen Strukturen seit jeher anhaftet: "Die staatliche Kulturförderung ersticke jede Eigeninitiative, die Kulturinstitutionen seien verfettet, selbstbezogen, erstarrt. In öffentlichen Kultureinrichtungen gehe es nur noch um das Management des Vorhandenen. Kraft für Innovationen, für Visionen gar, fehle."⁷¹ Mithin verwundert es nicht, dass es neben der öffentlichen Kulturförderung eine Vielzahl an Akteuren in Zivilgesellschaft und Wirtschaft gibt, die sich dieser verantwortungsvollen Aufgabe gewidmet haben.

"Zu ihnen gehören [...] zahlreiche Vereine, Stiftungen, überregionale Vereinigungen, selbstständige Gruppen, Kulturunternehmen, gemeinnützige Kultureinrichtungen, [...] bis hin zu Sponsoren und Mäzenen [...]. Die Institutionen und Akteure stehen nicht isoliert, sondern in einem aktiven und dynamischen Wechselverhältnis unterschiedlicher Intensität zueinander. [...] Die Vernetzung, Abstimmung und Förderung der pluralen Strukturen ist deshalb eine wichtige kulturpolitische Aufgabe [...]."⁷²

Diese Privatisierung wird parallel begleitet von der wachsenden Zahl sich verselbstständigender Kultureinrichtungen, ein Trend, der in den 90er Jahren begann. "Ziele der Verselbstständigung von Kultureinrichtungen sind, Leistungs- und Wirtschaftlichkeitspotenziale durch mehr Eigenständigkeit und Flexibilität besser auszuschöpfen, neue Anreizstrukturen für mehr Eigenverantwortlichkeit in organisatorischer, finanzwirtschaftlicher und personalwirtschaftlicher Hinsicht zu schaffen und die Kostentransparenz durch Einführung des betrieblichen Rechnungswesens zu verbessern."⁷³ Dies kommt der Heterogenität der Kultureinrichtungen entgegen, in der z.B. die Einnahmehöhe in den einzelnen

⁶⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 60

⁶⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 197

⁷⁰ Deutscher Bundestag (2007), S. 143

⁷¹ Meyer-Arlt (2012)

⁷² Deutscher Bundestag (2007), S. 196

⁷³ Deutscher Bundestag (2007), S. 160

Sparten und Einrichtungen markant divergiert: "Einige Kultursparten (z. B. Theater) finanzieren über Eintrittsgelder einen erheblichen Teil ihrer Ausgaben, während die Nutzungsentgelte in Bibliotheken in der Regel relativ gering sind."⁷⁴

Die privat geführten Kultureinrichtungen können hier durchaus einen Vorbildcharakter für diejenigen in öffentlicher Hand darstellen, denn das "Existenzrisiko, welches die privaten Kulturbetriebe umtreibt, zwingt diese zu ständiger Innovation. Solche Sorgen nehmen Staat und Kommunen ihren Kulturbetrieben weitgehend ab. So angenehm und wärmend dies erscheint, so gefährlich ist es."⁷⁵

Wendet man sich dem privaten Förderengagement im Kultursektor zu, sieht man sich gezwungen, im Rahmen eventueller *Best-Practice*-Strategien einen Blick in den angloamerikanischen Raum zu werfen.

"Denn dort bewegt sich Kultur traditionell stark am Markt und fußt mehr auf der Zivilgesellschaft. [...] So wird in Großbritannien die öffentliche Förderung von Kultureinrichtungen an die Bedingung geknüpft, einen Eigenanteil in Höhe von 40 Prozent des jeweiligen Etats selbst zu erwirtschaften. Kultureinrichtungen sind es hier gewohnt, am Markt bestehen, effizient wirtschaften und private Unterstützung einwerben zu müssen. [...] Die Idee der 'Matching Funds' als eine angelsächsische Form der Komplementärfinanzierung, das heißt einer Kombination aus öffentlichen und privaten Mitteln, bei der staatliche Zuwendungen nur in der Höhe gewährt werden, in der auch private Mittel eingeworben werden, ist in den USA anders als in Deutschland weit verbreitet. Der Erfolg solcher Spendenwerbung liegt im Ansporn, mit seiner Spende bzw. Zuwendung noch weitere Förderbeträge mobilisieren zu können. [...] In Deutschland herrschen andere gesellschaftliche, mentale und strukturelle Rahmenbedingungen."⁷⁶

Trotz dieser tendenziell suboptimalen, bisweilen unterentwickelten deutschen Förder- und Stifterkultur aufgrund besagter *System- und Mentalitätsunterschiede* kann für Deutschland in den letzten Jahren ein signifikanter *Stiftungsboom* festgestellt werden.⁷⁷

"Im internationalen Vergleich gehört Deutschland zu den Ländern mit den größten Zuwachsraten an Stiftungsneugründungen. [...] Kunst und Kultur sind für das Stiftungswesen von besonderer Bedeutung. Als Stiftungszweck rangieren Kunst und Kultur bei einem kontinuierlichen Wachstum an zweiter Stelle bei Neuerrichtungen. Rund ein Fünftel der bekannten Stiftungen sind reine Kunst- und Kulturstiftungen."⁷⁸

Dabei fällt auf, dass die Kriterienkataloge dieser Einrichtungen für eine Förderung "nicht nur das künstlerische Produkt im Blick haben, sondern auch den Kontext der Produktion und die Nachhaltigkeit der Förderwirkung. [...] So gewinnt die Kulturförderung im Sinne einer aktivierenden und unterstützenden Kulturpolitik an Bedeutung [...]."⁷⁹

Eine weitere in Deutschland bereits etablierte Förderform findet in einem Wechsel zwischen öffentlichen und privaten Interessengruppen statt – dem sogenannten *Public Private Partnership-Modell*. Dieses stellt eine

"langfristige Anlage der Kooperation [dar], die durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen wie Personal, Kapital, Betriebsmitteln und Know-how zur Erzielung von Synergieeffekten gekennzeichnet ist. Die Partner verfolgen hierbei komplementäre Vorstellungen

⁷⁴ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 20

⁷⁵ Haselbach et al. (2012), S. 138f.

⁷⁶ Deutscher Bundestag (2007), S. 184

⁷⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 172f.

⁷⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 172f.

⁷⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 143

gen und definieren diese regelmäßig, im Idealfall mit klaren Vereinbarungen hinsichtlich der Aufgaben und Zielstellungen, vertraglich. [...] Während die öffentliche Hand vornehmlich eine mögliche Kostenersparnis sowie die Sicherung bzw. den Ausbau des kulturellen Angebotes und damit die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrages im Auge hat, verfolgen die privaten Akteure regelmäßig auch eine Gewinnerzielungsabsicht."⁸⁰

Dieses Modell kann durch seine Mischform als Bindeglied von öffentlicher und privater Förderung betrachtet werden, die in Deutschland bewirkt, dass die private Förderung auch im Rahmen weiterer Ausprägungen intensiviertere Aufmerksamkeit erfährt. So werden, einhergehend mit Strukturreformen in der Verwaltung, im Rahmen optimierter Management- und Marketingstrategien zunehmend auch *Fundraising*- und *Sponsoring*-Modelle, wie sie vor allem im angloamerikanischen Raum traditionell gehandhabt werden, implementiert. Diese Entwicklung schreitet jedoch nur zögerlich voran, da sie sich mit einer großen Zahl von Kritikern als hemmend wirkende Instanz konfrontiert sieht, deren zentrales Argument die *Eventisierung* der Kulturangebote und -programme durch den Druck der privaten Unternehmen ist. Des Weiteren bestehen

"einschneidende Unterschiede in der Denk- und Herangehensweise von Kulturschaffenden und Unternehmen. Die Wirtschaft will sich als Partner verstanden wissen und nicht nur als bloßer Geldgeber. Den Kulturschaffenden wird zugleich ein Paradigmenwechsel abverlangt. Denn während traditionell dem Grundsatz der Fehlbedarfsfinanzierung folgend danach gefragt wurde, wo die finanziellen Mittel fehlen und wie diese aufgetrieben werden können, soll nun definiert werden, welches Vermarktungspotenzial das kulturelle Angebot bietet. [...] Kritiker des Kultursponsorings verweisen auf die Problematik einer übermäßigen Kommerzialisierung und 'Festivalisierung' von Kunst und Kultur in einer Erlebnisgesellschaft."⁸¹

Auf der anderen Seite können als Vorteile für beide Seiten ein positiver Imagetransfer, "die Steigerung des Bekanntheitsgrades, die erweiterten Möglichkeiten für die interne und externe Kommunikation, die Durchdringung eines relevanten Marktes, Kundenpflege und engere Kundenbindung, sowie Mitarbeitermotivation und Medienpräsenz" konstatiert werden⁸². Allerdings muss auch hier bemerkt werden, dass die meisten Unternehmen diesbezügliche Investitionen im Rahmen einer Marketing- und Kommunikationsstrategie betreiben und somit die "meisten Sponsoring-Maßnahmen in der Kultur [...] also nicht produktbezogen [sind], sondern vielmehr reputationsbezogen."⁸³

2.4 Kultur und kulturelle Bildung in der Informations- und Wissensgesellschaft

Ein weiteres, seit bereits mehreren Jahren vielfach propagiertes, stets aktuelles Thema, das auch die Förderung von Kultur und (kultureller) Bildung direkt betrifft, ist die mit mehreren anderen Phänomenen – wie Globalisierung und demografischem Wandel – einhergehende Transformation von der aus der Industriegesellschaft hervorgegangenen Dienstleistungsgesellschaft zur Informations- und Wissensgesellschaft, deren Argumentationen stets auch Aspekte der Kultur und der (kulturellen) Bildung und deren wachsende Bedeutung für die Wirtschaft konstatieren. Vor allem auf Länderebene sehen sich hier die Akteure in

⁸⁰ Deutscher Bundestag (2007), S. 198

⁸¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 188

⁸² Deutscher Bundestag (2007), S. 182f.

⁸³ Deutscher Bundestag (2007), S. 182f.

Politik, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft – auf Makro- und Mikroebene – mit der brisanten Spannung zwischen Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit und der Förderung von Bildung, Wissenschaft und Forschung einerseits und der, die Bereiche der Bildung und Kultur besonders betreffenden, drängender werdenden Ressourcenknappheit andererseits konfrontiert.

Wissen hat sich inzwischen als vierter – und stets in seiner Bedeutsamkeit zunehmender – Produktionsfaktor etabliert. Es wird postuliert, dass sich inzwischen 70 bis 80 Prozent des wirtschaftlichen Wachstums auf neues, bzw. optimiertes Wissen zurückführen lassen.⁸⁴

In Fachkreisen wird dabei in der Regel differenziert zwischen den Termini *Informationsgesellschaft* und *Wissensgesellschaft*: Dabei kann bei der Informationsgesellschaft die Argumentation auf technologischen, ökonomischen, berufssoziologischen, geografischen sowie kulturellen Aspekten fußen und bezieht sich im Prinzip auf den Transfer und die Verbreitung von Daten und der Infrastruktur der Informationsverarbeitung- und -verbreitung.⁸⁵ Diese technizistische Perspektive resultiert aus der Tatsache, dass Information grundsätzlich vorerst aus neutralen Zeichen, bzw. Daten besteht, deren Interpretation erst noch durch Individuen erfolgen muss, um letztendlich in Wissen generiert zu werden. Hier liegt der fulminante Unterschied zwischen Information und Wissen: Wissen ist implementierte, mit Bedeutung versehene Information und somit unlösbar an Individuen gebunden – externalisiertes Wissen ist erneut erst einmal wieder faktische Information, die erst wieder zu Wissen wird, wenn sie von einer Person abermals entsprechend subjektiv gedeutet wird. Dieser Tatsache entsprechend bezieht sich der Begriff *Wissensgesellschaft* – komplementär, nicht antagonistisch zur vorerst wertfreien Informationsgesellschaft – auf das Individuum, seine Rolle, seine Funktion in und sein Potenzial für die Gesellschaft.⁸⁶

Diese mutuale Wechselbeziehung evoziert eine sehr vielschichtige Diskussionsebene, um die daraus folgenden, mehrere Bereiche betreffenden Konsequenzen zu definieren. Diese betreffen sowohl Politik und Wirtschaft, als auch die Gesellschaft und beziehen sich besonders auf Kultur und Bildung und deren Förderung, denn sowohl ein reichhaltiges Kulturangebot, als auch ein optimal ausgebautes (kulturelles) Bildungssystem – die sich stets reziprok zueinander verhalten – ist nicht zuletzt von eminenter Signifikanz für einen Ort im Rahmen eines funktionierenden Wettbewerbs. Diese Interdisziplinarität hat auch die UNESCO erkannt, indem sie vier notwendiger Weise zu fördernde Prinzipien der *Knowledge Societies* definiert: Meinungs- und Pressefreiheit, Zugang für alle zu Information und Wissen, Bildung für alle sowie kulturelle Vielfalt; wobei auch hier die Bereitstellung von Informationen lediglich als "Voraussetzung für den Wissenserwerb" angesehen wird – "Die Schaffung von Wissensgesellschaften setzt Anstrengungen im Bildungs- und Kulturbereich ebenso voraus wie die Sicherstellung von Meinungsfreiheit und Zugang zu Information und Wissen."⁸⁷

Die Förderung und monetäre sowie strategische Investition in die (kulturellen) Bildungssysteme wirkt sich dabei direkt auf die wirtschaftliche und politische Bedeutung für einen Ort und die dort lebende Gesellschaft aus, denn die Wissensgesellschaft betrifft alle Protagonisten, sowohl im Beruflichen als auch im Privaten, indem in wachsendem Maße "analytisches Denken, Kommunikations- und Problemlösekompetenzen"⁸⁸ gefordert werden – das Bildungssystem muss auf diesen Wandel adäquat reagieren, damit ein Ort wettbewerbsfähig bleibt, denn insbesondere "in den Wissens- und Informationsberufen ist der Anteil der

⁸⁴ vgl. Haan und Poltermann (2002), S. 3f.

⁸⁵ Haan und Poltermann (2002), S. 8

⁸⁶ vgl. Haan und Poltermann (2002), S. 8

⁸⁷ Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2012b)

⁸⁸ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 22

Erwerbstätigen mit hoher Qualifikation mit 66% sehr hoch."⁸⁹ Und weiter heißt es: "Folgt man Wirtschaftsprognosen, werden in der Bundesrepublik bis Ende des Jahrzehnts etwa 4/5 des Bruttosozialproduktes mit Wissensarbeit erwirtschaftet."⁹⁰ Auf diese Tatsache müssen die Akteure in Politik und Wirtschaft angemessen reagieren, denn im "Wettbewerb der Kommunen um Standortfragen für Unternehmen und private Personen spielt neben den wirtschaftlichen und verkehrstechnischen Rahmenbedingungen das Kulturangebot und die Bildungslandschaft eine immer größere Rolle."⁹¹ Diese sogenannten *weichen Standortfaktoren* wirken sich auf alle Bereiche kommunaler Aktivitäten von Politik und Wirtschaft aus. Im Gegensatz zu *harten Standortfaktoren* – wie z.B. Miete, Höhe der Steuern und weitere Abgaben – sind weiche Standortfaktoren – wie eben Bildungs- und Kulturangebote – "nur schwer zu quantifizieren. Sie unterliegen im Wesentlichen subjektiver Beurteilung. [...] Gleichwohl ist allgemein bekannt, dass sich hochqualifiziertes Personal wesentlich leichter anwerben lässt, wenn ein entsprechendes kulturelles Angebot und Umfeld vorhanden sind."⁹² wobei allgemein anerkannt wird, dass mit "einem relativ bescheidenen monetären Investitionsvolumen in Wissen als Produktionsfaktor [...] in Deutschland eine ungewöhnlich hohe Wertschöpfung erzielt [werden kann]."⁹³ Vor allem in Politik und Wirtschaft wird hierbei von einem sogenannten *Social Return on Investment* gesprochen.⁹⁴ Widmet man sich dem Bereich der Bildung müssen für das Wissen gewisse Besonderheiten berücksichtigt werden: "Die Bedeutung inhaltlichen [...] Wissens nimmt ab, die Bedeutung von Kompetenzen im Umgang mit Wissen nimmt zu."⁹⁵ Die kognitive Psychologie unterscheidet diesbezüglich *Wissen erster Ordnung (Inhalte)* und *Wissen zweiter Ordnung (Metawissen, Umgang mit Wissen)*. "Was man lernen muss, sind nicht primär Inhalte, sondern Techniken, Strategien und Tools zum Umgang mit Wissen: Nicht mehr ‚having knowledge‘, sondern ‚doing knowledge‘ [...]."⁹⁶ Dieser wachsenden Bedeutung von Wissen kann nur durch eine weitere intensivierte Förderung der Bildung im Allgemeinen und der kulturellen Bildung im Besonderen begegnet werden, denn der "Kulturstaat investiert mit der Förderung der Kultur in seine eigenen Grundlagen: Bildung und Kultur gehören zu den unverzichtbaren Kernaufgaben staatlichen Handelns."⁹⁷ Dabei wurde das mutuale Verhältnis von Bildung und Kultur inzwischen anerkannt:

"The demands of our complex knowledge society and the new learning opportunities found within it have stimulated renewed interest and enthusiasm in arts education. [...] The motivation [...] to unleash the creative potential of groups in society who do not have easy access to arts and culture [...] raised awareness about arts education across broader audiences."⁹⁸

Dies nimmt Bezug auf die Tatsache, dass der "Qualifikations- und Bildungsstand [...] im Kultursektor deutlich höher [ist] als in anderen Sektoren. Der Anteil an Erwerbstätigen mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss beträgt im Kultursektor ein Mehrfaches des ent-

⁸⁹ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 22

⁹⁰ Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 16

⁹¹ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a)

⁹² Deutscher Bundestag (2007), S. 354f.

⁹³ Opielka, S. 6

⁹⁴ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012d)

⁹⁵ Ballstaedt (2004), S. 8

⁹⁶ Ballstaedt (2004), S. 8

⁹⁷ Deutscher Bundestag (2007), S. 46

⁹⁸ UNESCO (2010), S. 3

sprechenden Anteils in der Erwerbsbevölkerung insgesamt."⁹⁹ Diese Erkenntnis führte auch zu einer Umstrukturierung der Bildungsfördermaßnahmen, die seit den PISA-Ergebnissen (Programme for International Student Assessment) von 2001 intensiv auf naturwissenschaftlich-kognitive Bereiche ausgerichtet wurden – inzwischen werden "kulturelle Kenntnisse und Fertigkeiten" verstärkt bedacht und finden Berücksichtigung in Form einer "Intensivierung der außerschulischen kulturellen Bildung",¹⁰⁰ die die Defizite der schulischen Bildung nivellieren soll.

Dabei erfährt die Bildungspolitik, inzwischen vermehrt rekurrierend auf Kultur,

"gegenwärtig eine politische Aufmerksamkeit wie selten zuvor. Das liegt nicht zuletzt an der Diskussion rund um die Ergebnisse der nationalen IGLU- und PISA-Studien für Deutschland, am Bildungsbericht der OECD ('Education at a Glance'), dem gemeinsam von der Kultusministerkonferenz und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung veröffentlichten Bildungsbericht Deutschland 2008 sowie der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung."¹⁰¹

Dem steht konträr gegenüber, dass der "Anteil der Bildungsausgaben am öffentlichen Gesamthaushalt im Jahr 2008 trotz gestiegener Bildungsausgaben mit 8,9% knapp unter dem Wert des Vorjahres, der 9,0% betrug".¹⁰² Dies ist umso alarmierender, berücksichtigt man den Sachverhalt, dass etwa 20 Prozent der deutschen Schüler die Schule am Ende ohne ausreichende Kompetenzen für ihren weiteren Lebens- und Bildungsweg verlassen,¹⁰³ sie

"beginnen ihren Berufsweg mit schwerwiegenden Nachteilen und frühen Erfahrungen der Ausgrenzung. Dieser Ausgrenzung muss wegen ihrer persönlichkeitszerstörenden, aber auch wegen ihrer gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nachteile entgegengewirkt werden. [...] Dass ein immer größer werdender Teil der Bevölkerung mit dem deutlich erhöhten Risiko leben muss, den Anschluss an die Bildungs- und Wissensgesellschaft zu verlieren oder erst gar nicht den Einstieg zu finden, hat gesellschaftliche Bedeutung. Davon sind die Wirtschaftskraft, die sozialen Sicherungssysteme und auch die innere Sicherheit eines Landes betroffen."¹⁰⁴

Dabei ist Bildungsgerechtigkeit "neben der Sicherung eines hohen Niveaus von Kompetenzen für alle Schülerinnen und Schüler und der Wahrung eines an Aufklärung, Wissenschaftlichkeit, Mündigkeit und Demokratiefähigkeit ausgerichteten Wertekanons [...] eines der Kernziele des Bildungswesens."¹⁰⁵ Dass diese Bildungsgerechtigkeit vor allem durch kulturelle Bildung forciert werden kann, ist auch der Agenda zur Förderung der kulturellen Bildung der *UNESCO-Weltkonferenz zur kulturellen Bildung 2010* zu entnehmen:

"Kulturelle Bildung muss als Grundlage einer ausgewogenen kognitiven, emotionalen, ästhetischen und sozialen Entwicklung von Kindern und Jugendlichen begriffen werden [...]" und fordert als Zielsetzung die "Sicherstellung der Verfügbarkeit kultureller Bildung als grundlegendem und nachhaltigem Bestandteil von Bildung; die Sicherstellung der hohen Qualität von Aktivitäten und Programmen im Rahmen der kulturellen Bildung, deren Konzeption und Vermittlung [sowie] Prinzipien und Praktiken der kulturellen Bildung [die]

⁹⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 339

¹⁰⁰ Bartella und Hebborn (2010), S. 35

¹⁰¹ Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 11

¹⁰² Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 21

¹⁰³ vgl. Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 12

¹⁰⁴ Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 12

¹⁰⁵ Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 12f.

verstärkt dazu beitragen [sollen], die sozialen Aufgaben und kulturellen Herausforderungen überall auf der Welt zu bewältigen."¹⁰⁶

Diese "Qualitativ hochwertige kulturelle Bildung soll, so die Abschlusserklärung, nicht nur in der Schule angeboten werden, sondern in Kooperation mit Künstlern und Pädagogen auch in Stadt- und Jugendzentren, in Museen und Volkshochschulen für alle Altersgruppen [...]" stattfinden.¹⁰⁷ In Deutschland wird diese Forderung u.a. in Form der Empfehlungen des *Innovationskreises Weiterbildung* von Bundesbildungsministerin Dr. Schavan aufgegriffen, indem proklamiert wird, dass "'Wissen sowie die Fähigkeit, das erworbene Wissen anzuwenden, [...] durch Lernen im Lebenslauf ständig angepasst und erweitert werden [müssen]. Nur so können persönliche Orientierung, gesellschaftliche Teilhabe und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und verbessert werden."¹⁰⁸

2.5 Kulturelle Bildung und ihre Potentiale als komplementäres Element zur formellen Bildung

"Bildung und Kultur sind zwei Seiten der gleichen Medaille [...]"¹⁰⁹

Vor der Kulisse eines demokratischen, integrativen Kulturstaates stellen Kultur, Bildung sowie speziell die kulturelle Bildung die basalen Voraussetzungen dar, u.a. die staatliche Doktrin der Gleichheit aller Bürger zu gewährleisten und auch im Rahmen einer prosperierenden, im Wettbewerb bestehenden Wirtschaft die Wissenschaft, Bildung und Forschung voranzutreiben. Sowohl Bildung als auch Kultur sind reziprok in einem institutionellen und gesetzlichen Handlungsgefüge verankert, deren Gestaltung und Förderung konstitutiv allen Bereichen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft obliegt, damit alle Interessen- und Anspruchsgruppen dieser drei Ebenen gleichsam profitieren, als sie auch durch adäquate Wahrnehmung erneut erstarken lassen zu können.

Allein die Bildung im Allgemeinen hat dabei zweierlei Ansprüchen zu genügen:

"Sie muß in einer sich rasch wandelnden Wirtschaftsgesellschaft die Qualifikation für bestimmte angestrebte berufliche Tätigkeiten vermitteln. Bildung ist also einmal 'Qualifikation'. Bildung muß aber gleichzeitig Menschen dazu befähigen, die Gesellschaft und die Welt zu verstehen und diesem Verständnis gemäß zu handeln. [...] Bildung ist eben auch die bewußte kritische Auseinandersetzung des Menschen mit sich selbst und seinem Kontext."¹¹⁰

Die kulturelle Bildung bietet dabei in integraler Form optimale Möglichkeiten, den aktuellen Herausforderungen, die an Individuum sowie auch die Gesellschaft in allen Lebensbereichen gestellt werden, zu begegnen, um innerhalb dieser Geschehnisse nicht nur qualifiziert reagieren zu können, sondern auch aktiv und gestalterisch agieren zu können.

Kulturelle Bildung im Besonderen hat zum Ziel,

"Menschen durch die aktive Auseinandersetzung mit künstlerischen Ausdrucksformen an den Umgang mit Kunst und Kultur heranzuführen, ihr Verständnis für künstlerische und kulturelle Phänomene zu fördern sowie künstlerische Techniken zu vermitteln. [...]" Die Fä-

¹⁰⁶ Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2012a)

¹⁰⁷ Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2012a)

¹⁰⁸ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012a)

¹⁰⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 449

¹¹⁰ Glotz (1998), S. 2

higkeiten und Fertigkeiten können auch in anderen Lebensbereichen von Bedeutung sein und zur Persönlichkeitsbildung beitragen. Institutionen und Angebote der außerschulischen Kulturellen Bildung gibt es z.B. in Kunst- und Musikschulen, Kindergärten, Theatern, Bibliotheken und Museen, Einrichtungen und Vereinen in den Bereich [sic] Musik [...], Literatur, Medienarbeit etc. sowie in Einrichtungen der allgemeinen Jugend- und Erwachsenenbildung (Bibliothek; Museum;[...])."¹¹¹

Betrachtet man diese Potenziale z.B. im Kontext der besagten, ubiquitär dominierenden Wissensgesellschaft, ist deutlich die parallele Ausrichtung der Inhalte bezogen auf das Individuum zu detektieren, denn innerhalb dieser dynamischen, stark progressiven Prozesse "[...] ist es [...] nicht leicht, eine Orientierung zu finden. Kunst und Kultur können eine solche geben. Bei der kulturellen Bildung geht es um den ganzen Menschen, um die Bildung seiner Persönlichkeit, um Emotionen und Kreativität."¹¹²

Bei der Förderung von kultureller Bildung muss insbesondere anlässlich der oben geschilderten Freiwilligkeit der Kultursubventionierung und dem länderabhängigen Umfang der Fördermaßnahmen für diesen Sektor betont werden: "The arts [...] are not a matter of luxury, but a central element of culture. Together with the sciences they define the centre of modern education. Thus it is absolutely necessary to promote the arts, as well as education in and through the arts."¹¹³

Der holistische Charakter der kulturellen Bildung wird darob an gleicher Stelle betont, indem konstatiert wird:

"Arts Education is part of all periods and all areas of life. It comprises formal, informal and non-formal education. This is building on a holistic approach to education and learning, embracing all emotional, physical, cognitive, social, aesthetic and moral human competencies. [...] It enables and encourages people to get involved."¹¹⁴

Besonders von Bedeutung für den deklarierten Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Deutschland sei des Weiteren die extensive Förderung von in diesen Bereichen intensiviert geforderten *Schlüsselkompetenzen*, "wie zum Beispiel Kreativität, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Innovationsfähigkeit, also Fähigkeiten, die zum einen Lern- und Problemlösungsstrategien ermöglichen, aber auch unter der Perspektive der sozialen und ökonomischen Entwicklung eines Landes unverzichtbar sind."¹¹⁵

Diese und weitere möglich zu erwerbende Kenntnisse und Fähigkeiten sind allein durch das klassische Bildungs- und Lernsystem nicht zu erwerben, somit stellt kulturelle Bildung eine unverzichtbare komplementäre Variable dar, die eine notwendig umfassende Allgemeinbildung gewährleistet, indem sie bei gleicher Informationsdichte, aber anderen Ausprägungen, Motivationsanreizen und Gewichtungen synergetische Effekte erzielen kann. In Ergänzung der geforderten Schlüsselkompetenzen gestaltet und stärkt sie dabei z.B. Lese- und Medien- sowie Integrations- und Partizipationskompetenz, Disziplin, Flexibilität und Teamfähigkeit; mit kultureller Bildung "werden Bewertungs- und Beurteilungskriterien für das eigene und das Leben Anderer sowie für die Relevanz des erworbenen Wissens gewonnen."¹¹⁶ Besonders für eine der Herausforderung des demografischen Wandels gegenüberstehende Gesellschaft ist ein soziales Miteinander unabdingbar; auch hierbei wirkt sich die kulturelle Bildung positiv aus: Ein erhöhtes Bildungsniveau korreliert

¹¹¹ Schneider und Götzky (2008), S. 27

¹¹² Deutscher Bundestag (2007), S. 8

¹¹³ UNESCO (2010), S. 13

¹¹⁴ UNESCO (2010), S. 29

¹¹⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 400

¹¹⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 379

u.a. mit dem gesellschaftlichen Engagement, der politischen Beteiligung, oder auch der Mitgliedschaft in Organisationen mit erhöhter Bereitschaft zur aktiven Teilhabe.¹¹⁷ Der Bildungsstand eines Individuums wirkt sich ein Leben lang auf dessen eigene Biographie sowie der Interaktion mit seiner Umwelt, sei es der Staat, die Wirtschaft oder die Gesellschaft, aus. Der integrative Charakter von Kultur muss daher im Bewusstsein aller sein, um gesellschaftliche Exklusion von vornherein zu verhindern. Dies gilt es mit Bedacht zu gestalten, da Kultur nicht automatisch inkludierender Form ist – im Gegenteil gibt es vielfach kulturelle Angebote, die nach wie vor in der deutschen Kulturgeschichte ihren Ursprung habende, ja beinahe als atavistisch zu bezeichnende, diskriminierende Ausprägungen besitzen – und ihr sozialisierendes Potenzial mit Bedacht gestaltet werden muss. Diese Dialektik der Eigenschaft von Kulturangeboten, sozial integrativ und bildend zu wirken, andererseits aufgrund einer bereits vorhandenen Sensibilisierung in Form einer positiven Einstellung zu diesen beiden Effekten selbige zugleich als Notwendigkeit vorauszusetzen und dadurch automatisch bestimmte Individuen ausschließt, wurde bereits mehrfach festgestellt. So besuchen z.B. etwa drei Viertel der Personen mit (Fach-) Hochschulreife kulturelle Sehenswürdigkeiten, während es bei Personen mit Hauptschulabschluss, bzw. ohne Abschluss lediglich ein Drittel ist¹¹⁸; der mit der Bildung in engem Zusammenhang stehende sozioökonomische Status ist in die jeweiligen Betrachtungen zu integrieren: besonders bei Jugendlichen zeigt sich bei tendenziell rezeptiven Kulturangeboten, "dass 13- bis unter 25-jährige Jugendliche mit niedrigem sozioökonomischen Status und/oder mit mindestens einem im Ausland geborenen Elternteil (1. und 2. Generation) deutlich seltener Theater, Konzerte oder Museen besuchen [...]".¹¹⁹

Aus weiteren Untersuchungen folgt der Schluss, dass insbesondere die Fokussierung auf Kinder und Jugendliche für eine nachhaltig gelebte Wahrnehmung von Angeboten in Bildung und Kultur vonnöten ist:

"Die Bedeutung der frühkindlichen kulturellen Bildung ist in den letzten Jahren verstärkt hervorgehoben worden. Kulturelle Bildung als lebenslange Bildung richtig zu verstehen bedeutet, sie nicht nur zu einem wesentlichen Bestandteil des Alters zu machen, sondern sie auch so früh wie möglich beginnen zu lassen. [...] Die moderne Hirnforschung bestätigt, dass entscheidende Grundlagen für die Strukturierung des Gehirns etwa zwischen dem vierten und achten Lebensjahr gelegt werden. [Dabei werden] 80 Prozent der Lese-, Sprach- und verwandter Kompetenzen [...] außerhalb der Schule erworben. Ebenso wie um die Grundlegung von Kompetenzen geht es um die Etablierung von Kulturinteressen."¹²⁰

Im Rahmen dieser Feststellungen ist als positiv zu bemerken, dass die Zahl junger Menschen, die künstlerischen Freizeitaktivitäten nachgehen oder z.B. Ausstellungen besuchen, zunimmt,¹²¹ was von immenser Wichtigkeit ist, bedenkt man, "dass die Jugendphase doch eine sehr prägende Phase für das spätere Kulturinteresse ist und dass die Annahme, dass in der Jugendphase Jugendkultur praktiziert wird und im Alter klassische Kultur, irrelevant ist."¹²² Auch bezüglich dieser Tatsachen wirken sich bereits bei jungen Menschen Bildungsgrad und soziale Stellung aus:

¹¹⁷ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 9

¹¹⁸ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 172

¹¹⁹ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 165

¹²⁰ Deutscher Bundestag (2007), S. 383

¹²¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 387f.

¹²² Keuchel und Graff (2011), S. 86

"Bei eher rezeptiven Formen kultureller Betätigung, zu denen der Besuch von Ausstellungen/Museen, Konzerten/Musikveranstaltungen oder Theatern gehört, treten deutlichere Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen von Jugendlichen zutage. Bei dem über einem Viertel der Jugendlichen, die mindestens monatlich kulturelle Veranstaltungen besuchen [...], liegen die stärksten Differenzen zwischen den Statusgruppen: Schülerinnen und Schüler sowie Studierende besuchen Kulturveranstaltungen deutlich häufiger als Auszubildende und junge Erwerbstätige [...]." ¹²³

Aber auch bei den Erwachsenen zeigen sich ähnliche Tendenzen: "Erwachsene [zwischen 19 und 65 Jahren] mit Hochschulreife weisen doppelt so oft [rezeptive] kulturelle Aktivitäten auf wie solche mit maximal Hauptschulabschluss [...]." ¹²⁴

Dieses besagte negative Attribut kultureller (Bildungs-) Angebote resultiert aus der historischen Entwicklung, innerhalb derer seit etwa dem Beginn des 19. Jahrhunderts Kultur in Deutschland "im bürgerlichen Verständnis vor allem durch umfassende Bildung und durch die auf bevorzugte Weise dazu beitragenden Künste geprägt" war. ¹²⁵ Diese historische Grundlage wird von Skeptikern derart argumentativ adaptiert, indem z.B. postuliert wird, Kultur "war, ist und bleibt ein Medium der sozialen Differenzierung, der Abgrenzung und Ausgrenzung. Den inneren Widerspruch eines Programms 'Kultur für alle' kann keine Politik und keine Kulturförderung beseitigen." ¹²⁶

Wie auch besagte *weiche Standortfaktoren* im städtischen Wettbewerb an Bedeutung gewinnen, tun sie dies auch im Rahmen einer demokratischen Kulturarbeit, denn "Kulturarbeit kann nichts gegen die 'harten' Integrationshemmnisse ausrichten. Interkulturelle Kulturarbeit ist ein – komplementärer – 'weicher' Integrationsfaktor, der auf der Ebene der künstlerischen Produktion, der sinnlichen, mentalen und intellektuellen Wahrnehmung und Auseinandersetzung arbeitet und darüber hinaus Kommunikation und Begegnung möglich macht." ¹²⁷

All diesen Gegebenheiten wird entgegengekommen, wenn der Bildungsbegriff so weit wie möglich gefasst wird. Bildung kann und soll "be[ing] translated as competence in all of the social areas of our human lives: culture and arts, public affairs and policy, science, labour and religion. Such a broad definition as this is necessary in our post-modern society." ¹²⁸

Innerhalb dieses Bildungsbegriffs differenziert dabei die englische Literatur für jegliche Vorhaben hilfreich weiter: "There is a difference between cultural pedagogy, meaning a broad approach to culture and cultivation, and arts education, meaning education in and through the arts. [...] Cultural pedagogy is the umbrella term under which arts education (and aesthetical education) falls." ¹²⁹

In Deutschland zeigt sich der glücklicher Weise auch hier breit gefasste Bildungsbegriff bereits auf der Ebene der formellen Zuständigkeiten: Ebenso wie Kultur ist auch die kulturelle Bildung unterschiedlichen Ressorts – Jugend-, Bildungs- und Kulturpolitik – zugeordnet ¹³⁰.

"Konstitutive staatliche Einrichtungen der kulturellen Bildung sind z.B. die Volkshochschulen, die gewerkschaftlichen, freien und kirchlichen Bildungseinrichtungen sowie die Landes- und Bundesakademien. [...] Neben diesen traditionellen [Einrichtungen] [...] pro-

¹²³ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 168

¹²⁴ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 171

¹²⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 47

¹²⁶ Haselbach et al. (2012), S. 136

¹²⁷ Deutscher Städtetag (2004), S. 10

¹²⁸ UNESCO (2010), S. 11

¹²⁹ UNESCO (2010), S. 12

¹³⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 380

filieren sich in Deutschland Bibliotheken, Museen, Theater und andere Kultureinrichtungen sowie Soziokulturelle Zentren, Kulturvereine und private Initiativen."¹³¹

Wie auch im Sektor Kultur hat die kulturelle Bildung dabei diverse sie fördernde Akteure, organisatorisch und institutionell z.B. durch ebenjene Einrichtungen vertreten, wie die *Bundesvereinigung Kultureller Kinder- und Jugendbildung e.V. – BKJ*, die *Kulturpolitische Gesellschaft e.V.*, der *Deutscher Städtetag*, die *Bundesakademien für Kulturelle Bildung e.V.*, oder die *Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung – BLK*.¹³² Darüber hinaus ist eine Vielzahl separater singulärer Protagonisten in diesem Bereich tätig:

"Arts education has many protagonists. First and foremost, they are the participants: children, young people, adults, artists, and arts educators; and those working in the cultural sector, in sociocultural centres, theatres, schools, parliaments, municipalities, state offices; and associations, organisations and networks. Arts education is a task for policy across the board; hence its protagonists also have a home in the various fields of politics [...]"¹³³

Aus den genannten Einrichtungen und der Tatsache, dass Bildung und Kultur lebenslange Begleiter sind, ist zudem erkennbar, dass zwar, wie oben gefordert, eine intensive Jugendarbeit im Bereich der (kulturellen) Bildung stattfinden muss, gleichzeitig aber auch Erwachsene und deren (berufliche) Weiterbildung entsprechend berücksichtigt werden müssen.¹³⁴

Innerhalb der organisatorischen und institutionellen Strukturen wird zwar dahingehend stets die "Bedeutung der kulturellen Bildung für den Einzelnen und die Gesellschaft insgesamt" seitens der Verantwortlichen betont, "konkrete Folgen für die Praxis der kulturellen Bildung bleiben hingegen immer noch zu häufig aus".¹³⁵ Dies findet seine Ursache u.a. in dem Sachverhalt, dass außerschulische kulturelle Bildung im Gegensatz zum gesetzlich geregelten allgemeinen Schulwesen "von den Ländern nur teilweise gesetzlich gesichert" ist¹³⁶ sowie der bereits angesprochenen allumfassenden Ressourcenknappheit auf staatlicher Seite, denn die für eine adäquat ausgebaute (kulturelle) Bildungslandschaft "notwendige[n] personelle[n] und finanzielle[n] Ressourcen stehen im Widerspruch zur Haushalts-situation der meisten Kommunen."¹³⁷ Dennoch sind diesbezüglich durchaus positive Entwicklungen zu beobachten: Zwischen 2009 und 2011 wurden in Deutschland zusätzlich 8,7 Milliarden Euro in den Bildungsbereich investiert¹³⁸ - insgesamt wurden allein 2009 seitens des Bundes 224,8 Milliarden Euro für Forschung, Bildung und Wissenschaft ausgegeben (gegenüber 214,2 Milliarden Euro im Vorjahr), 164,6 Milliarden davon entfielen auf den Bereich Bildung.¹³⁹ Darüber hinaus haben die "Regierungschefs von Bund und Ländern [...] beschlossen, bis zum Jahr 2015 den Anteil der Ausgaben für Bildung und Forschung gesamtstaatlich auf 10% des BIP zu steigern [...]"¹⁴⁰

Für den effektiven und effizienten Umgang mit Fördermitteln lohnt sich dabei durchaus auch ein exemplarischer Blick ins Ausland, so haben z.B. schwedische Kultureinrichtun-

¹³¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 403

¹³² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 377

¹³³ UNESCO (2010), S. 20

¹³⁴ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 16

¹³⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 377

¹³⁶ Deutscher Bundestag (2007), S. 381

¹³⁷ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012b)

¹³⁸ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 20

¹³⁹ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 36

¹⁴⁰ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 45

gen die Verpflichtung, am Ende des Jahres über ihre angebotenen Aktivitäten in der Jugendarbeit Rechenschaft abzulegen; in den Niederlanden werden Kulturgutscheine an die Schüler vergeben – die Anzahl der von den Kultureinrichtungen gesammelten Gutscheine hat dann wiederum Einfluss auf die Höhe ihrer (weiteren) Förderung.¹⁴¹ So wird inzwischen auch in Deutschland gefordert, die "öffentliche[n] Fördergelder stärker zweckgebunden zu vergeben und die Vergabe von Geldmitteln an den Nachweis von Angeboten kultureller Bildung zu koppeln [...]."¹⁴² Die Vorgehensweise ist u.a. auch deswegen rational, da Leistungsnachweise im Bildungs- und Kultursektor nur schwer zu erbringen und eventuelle Effekte meist erst zeitversetzt erkennbar sind.

"Kriterien der Qualität und Nachhaltigkeit von Vermittlungsarbeit öffentlich geförderter Kultureinrichtungen können dabei nicht allein die Teilnehmer-, Besucher- und Zuschauerzahlen der angebotenen Veranstaltungen sein, denn Besucherzahlen sind nur begrenzt aussagekräftig hinsichtlich der Qualität und Nachhaltigkeit der Vermittlung kultureller Bildung."¹⁴³

So wirkt es auch nicht frappant, dass "[s]tudies on programme effectiveness are relatively rare in the field of arts education, as developing methods for them is complex and effects are often measurable only in the long term. [...] It is often the case that smaller scale arts education projects lack the financial means to have their projects evaluated externally."¹⁴⁴ Dabei ist erneut zu betonen, dass Bildungsinvestitionen "gleichbedeutend mit einer Investition in die zukünftige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes" sind,¹⁴⁵ insbesondere kulturelle Bildung diesbezüglich durch ihre Kreativität dabei als "Schlüssel zu Prosperität" fungiert;¹⁴⁶ angelehnt an die Finanzknappheit der Länder und Kommunen kommt somit gerade

"angesichts der Wettbewerbssituation, in der die Städte sich untereinander befinden, [...] der Standortprofilierung einer Stadt auch hinsichtlich ihres kulturellen und sozialen Klimas eine nicht zu unterschätzende Rolle zu. Qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu halten ist nicht allein eine Frage der Wirtschaftskraft. Grundsätzlich sind Städte im Vorteil, mit denen Merkmale wie offen und tolerant, vielfältig und aufregend verbunden werden."¹⁴⁷

Dies steht in markantem Widerspruch zu der Tatsache, dass eingeschränkte Zugänge zu Bildung sowie ein Bildungssystem, dass Chancenungleichheit und Disparitäten tendenziell befördert, vorherrschen: "Mehr als 20 Prozent aller Schülerinnen und Schüler [...] in Deutschland [...] sind bildungsarm in dem Sinne, dass sie zur Teilhabe am gesellschaftlichen Arbeitsprozess, an Politik und Kultur nur eingeschränkt in der Lage sind."¹⁴⁸ Diese große Zahl junger Menschen beginnt

"ihren Berufsweg mit schwerwiegenden Nachteilen und frühen Erfahrungen der Ausgrenzung. Dieser Ausgrenzung muss wegen ihrer persönlichkeitszerstörenden, aber auch wegen ihrer gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nachteile entgegengewirkt werden. [...] Dass ein immer größer werdender Teil der Bevölkerung mit dem deutlich erhöhten Risiko leben muss, den Anschluss an die Bildungs- und Wissensgesellschaft zu verlieren oder erst

¹⁴¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 395

¹⁴² Deutscher Bundestag (2005), S. 570

¹⁴³ Deutscher Bundestag (2007), S. 395

¹⁴⁴ UNESCO (2010), S. 39

¹⁴⁵ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012c)

¹⁴⁶ Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 7

¹⁴⁷ Deutscher Städtetag (2006), S. 14

¹⁴⁸ Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 7

gar nicht den Einstieg zu finden, hat gesellschaftliche Bedeutung. Davon sind die Wirtschaftskraft, die sozialen Sicherungssysteme und auch die innere Sicherheit eines Landes betroffen."¹⁴⁹

Für Investitionen in kulturelle Bildung muss diesbezüglich anfänglich die richtungsweisende Frage gestellt werden "whether the role of the arts is simply to *motivate* educational processes or instead to be an essential *content* of education. [Hervorhebungen im Original – d.Verf.]"¹⁵⁰ Dass das klassische Bildungssystem dabei die fundamentale Voraussetzung für alle weiteren bildungsbezogenen Maßnahmen ist, soll selbstverständlich nicht angezweifelt werden, allein was den Garant an Teilnahme betrifft: "Die allgemeinbildende Schule [...] ist die einzige Einrichtung, die allen Kindern den Zugang zu kultureller Bildung eröffnen kann. Sie ist der Ort, wo aufgrund der gesetzlichen Schulpflicht alle jungen Menschen bis mindestens zum 16. Lebensjahr unabhängig von sozialer Herkunft und Schulart erreicht werden."¹⁵¹ Das komplementäre Potenzial der kulturellen Bildung besteht jedoch mithin z.B. in seiner erhöhten Chancengleichheit seiner Rezipienten durch niederschwelligere Zugangsmöglichkeiten. Des Weiteren wirkt sich motivierend auf die Protagonisten die "Freiwilligkeit der Teilnahme ohne Zwang zur Leistungsbeurteilung" als Grundgedanke der außerschulischen kulturpädagogischen Arbeit aus¹⁵², denn das derart bestehende Schul- und Bildungssystem, "das in der Industriearbeit, in abgesicherten Fakten und in den Fachwissenschaften seine Leitbilder hat", ist nicht mehr konform mit den aktuellen Ausprägungen der Gesellschaft im Informations- und Wissenszeitalter – es ist, als Produkt der inzwischen überholten Industriegesellschaft, "[f]ehlerunfreundlich, an (vermeintlichen) Gewissheiten orientiert, von konventionellen Lehr- und Lernformen geprägt und an der Fiktion von Statuszuweisungen festhaltend"¹⁵³. Diese Defizite können für den Einzelnen weitreichende, demotivierende und somit Exklusion nährende Folgen haben – "[d]ie derzeitigen schulischen Curricula sind häufig eher dazu geeignet zu definieren, wer nicht gebildet ist [...]".¹⁵⁴ Vor allem die noch immer zu geringe Berücksichtigung "kulturelle[r] Disparitäten in der Bildungsbeteiligung und in den Bildungschancen werden mit dem aktuellen Bildungssystem – entgegen den Ansprüchen einer aufgeklärten, demokratischen Gesellschaft – nicht ausgeglichen, sondern fortgeschrieben. Die Höhe der erworbenen Kompetenzen steht in enger Beziehung zur sozialen Herkunft."¹⁵⁵ Diese Unausgewogenheit ist umso fataler, berücksichtigt man, dass oben genannte, zunehmend bedeutsamere Schlüsselqualifikationen vor allem in außerschulischen Bildungsangeboten vermittelt werden können, insbesondere Kreativität, abstraktes theoretisches, planerisches und analytisches Denken, Selbstständigkeit, Bereitschaft zu Teamarbeit und Informationsaustausch, Informationsverarbeitung, Flexibilität sowie die Fähigkeit, Probleme eigenständig zu lösen¹⁵⁶. Kulturelle Bildung ist somit "konstitutiver Bestandteil von allgemeiner Bildung"¹⁵⁷, die wiederum mehrere Funktionen erfüllt: Sie

"bietet grundlegende Kenntnisse für den Einstieg in die ausdifferenzierten und oftmals sehr schnell speziell werdenden Wissensgebiete – das ist die *Einstiegsfunktion* des Allgemeinwissens. [Weiter ist sie] Basis für allgemeine Verständigung und Voraussetzung für sozia-

¹⁴⁹ Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 12

¹⁵⁰ UNESCO (2010), S. 64

¹⁵¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 383

¹⁵² Deutscher Bundestag (2007), S. 388

¹⁵³ vgl. Haan und Poltermann (2002), S. 7

¹⁵⁴ Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 34

¹⁵⁵ Haan und Poltermann (2002), S. 33

¹⁵⁶ vgl. Glotz (1998), S. 2f.

¹⁵⁷ Deutscher Bibliotheksverband - dbv und knb - Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (2012)

les Handeln. Man benötigt dieses Wissen um unterschiedliche spezielle Kenntnisse miteinander in Verbindung setzen zu können – das ist die *Kommunikationsfunktion* von Allgemeinwissen [und zuletzt] hilft [sie], die Fülle und Heterogenität von Informationen so zu bewältigen, dass man kriterienorientiert selektiert, zu sinnvollen Vergleichen gelangt und zu begründeten Urteilen – das ist die *Bewertungsfunktion* des Allgemeinwissens [Hervorhebungen im Original – d.Verf.]."¹⁵⁸

Nicht nur in Bezug auf sich wandelnde und ansteigende Erwartungen an das Individuum und sein Bildungsniveau ist die außerschulische Bildung von großer Bedeutung, denn grundsätzlich muss bedacht werden, dass die überwiegende Zahl der Bildungsprozesse, die vor allem junge Menschen sich aneignen, außerhalb des klassischen Bildungssystems stattfinden: Die "Schule als alleiniger Vermittler [kann] in den seltensten Fällen erfolgreich sein. Empirische Studien belegen, dass das Elternhaus und das soziale Umfeld junger Menschen stärker über den Zugang zu kulturellen Angeboten entscheiden. [...] Hinzu kommen Anregungen aus dem Freundeskreis."¹⁵⁹ Besonders aber die "Familie ist vorrangiger Bildungsort in den ersten Lebensjahren. 46% der Eltern üben nach eigenen Angaben häufig bildungsnahe Aktivitäten mit ihren Kindern aus."¹⁶⁰ Die prägendste Phase stellt diesbezüglich die früheste Kindheit dar, deren Fördermaßnahmen seitens des Staates längst nicht so umfassend geregelt sind, wie die des Schulsystems – den familiären Aktivitäten somit eine gesteigerte Bedeutung zukommt:

"Derzeit werden im ersten Lebensjahr 92%, im zweiten 66% und im dritten 46% der Kinder ausschließlich im häuslichen Umfeld betreut [...]. Wesentliche Prozesse der Bildung finden daher von Anfang an in der Familie statt. Dies gilt mit Blick auf die sprachliche, kognitive und soziale Entwicklung der Kinder ebenso wie hinsichtlich der kulturellen Bildung [...]. Dabei lassen sich aber soziale Unterschiede erkennen: Eltern mit hohem Bildungsstand üben häufiger bildungsnahe und leseförderliche Aktivitäten mit ihren Kindern aus [...]."¹⁶¹

Diese frühe Prägung wird zukünftig durch das neu eingeführte Betreuungsgeld für Eltern, die ihre Kinder nicht in einer Kindertagesstätte anmelden, noch an Relevanz zunehmen und hat ihre unmittelbaren Folgen: "Die Bildungsorientierung in der Familie steigt mit dem Bildungsgrad der Eltern."¹⁶² Diese hohe Verantwortung wird jedoch nicht von allen Familien gleichbedeutend wahrgenommen, was ein umfassend ausdifferenziertes formales und außerschulisches Bildungssystem erfordert, das alle Protagonisten gleichermaßen berücksichtigt, denn

"[i]nformelles Lernen in der Familie, aber auch mit Freunden, im sozialen Umfeld oder durch die Medien ist von kaum zu überschätzender Bedeutung. Jedoch gelingt dies in vielen Familien nicht hinreichend. Die frühzeitige Förderung der Sprach- und Lesekompetenz nimmt in einigen Familien deutlich ab; die PISA-Studie hat gezeigt, dass die schlechten Ergebnisse 15-jähriger Schüler in Deutschland oft verknüpft sind mit einem anregungsarmen Elternhaus."¹⁶³

Der Handlungsbedarf speziell im Rahmen der kulturellen Bildung besteht somit darin, die Kooperation zwischen Schulen und kulturellen (Bildungs-) Einrichtungen zu intensivieren

¹⁵⁸ Haan und Poltermann (2002), S. 23ff.

¹⁵⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 384

¹⁶⁰ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 8

¹⁶¹ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 65

¹⁶² Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 49

¹⁶³ Deutscher Bundestag (2007), S. 382

und umfassendere verbindliche Rahmenbedingungen zu schaffen, im Speziellen die eminenten diesbezüglichen Potenziale der Ganztagschule noch optimaler auszuschöpfen sowie die Förderung und Unterhaltung von Einrichtungen der kulturellen Bildung aus dem Bereich der besagten freiwilligen Leistungen herauszuführen¹⁶⁴ und ihre Angebote mit den Lehrplänen abzustimmen und zu koordinieren.

Positiv ist dahingehend inzwischen festzustellen, dass im "Rahmen der Ganztagschulangebote [...] eine große Zahl von Bildungsträgern und Kultureinrichtungen bereits Konzepte der Zusammenarbeit entwickelt [hat]"¹⁶⁵, die in Form einer

"kommunale[n] Bildungslandschaft im Sinne eines vernetzten Systems von Erziehung, Bildung und Betreuung [bestehen]. Hauptmerkmale der kommunalen Bildungslandschaft sind: Individuelle Potentiale des Individuums und deren Förderung in der Lebensperspektive [...] [als] Ausgangspunkt für die Organisation von Bildungs- und Lernprozessen. [...]. Die für Bildung zuständigen Akteure arbeiten auf der Basis verbindlicher Strukturen zusammen: Familie, Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Kultur, Sport, Wirtschaft etc. Eltern bzw. Familien werden als zentrale Bildungspartner einbezogen. [...]"¹⁶⁶

Diese geforderten und in ihren Effekten nicht zu unterschätzenden sowie reichhaltige Potenziale bietenden kommunalen Bildungslandschaften haben dabei als Handlungskern "die Organisation von Bildung entlang der Biographie von Kindern und Jugendlichen, durch die die Aufmerksamkeit vor allem auf die Vielzahl von Übergängen zwischen den einzelnen Bildungsetappen gelenkt wird."¹⁶⁷

2.6 Museen und Bibliotheken als zentrale Einrichtungen der kulturellen Bildung

Die Fokussierung auf diese viele Lebensbereiche betreffende, holistische kulturelle Bildung, anstatt der separaten Betrachtung der einzelnen Aspekte formeller Bildungsprozesse, liegt in der potentiellen breiten Abdeckung der ineinandergreifenden, oben aufgeführten Anforderungen. Denn

"[s]oziale, kommunikative und Lernkompetenzen, ethische Orientierungen, der Erwerb traditioneller und moderner Kulturtechniken sollen es erlauben, auf den gesellschaftlichen Wandel ebenso zu reagieren wie auf differente Lebenslagen und veränderte Ansprüche in der Kommunikation wie in der Teilhabe an der Kultur wie Politik und Gesellschaft."¹⁶⁸

Diese Proposition entspricht dem heute breit angesetzten Bildungsbegriff, nach dem Bildung als "Befähigung zur Selbstbestimmung und sozialem Verhalten verstanden" wird¹⁶⁹. Diese Forderungen kann das sich stets auf nur einzelne Teilaspekte konzentrierende, konventionelle Bildungssystem – zumindest in seiner jetzigen Form – nicht erfüllen. Vor allem aber sind bezüglich einer Demokratisierung der Bildungszugänge erhebliche Mängel festzustellen: "Die kulturellen Disparitäten in der Bildungsbeteiligung und in den Bildungschancen werden mit dem aktuellen Bildungssystem – entgegen den Ansprüchen einer auf-

¹⁶⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 381

¹⁶⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 393

¹⁶⁶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012c)

¹⁶⁷ Duveneck und Volkholz (2011), S. 15

¹⁶⁸ Haan und Poltermann (2002), S. 30

¹⁶⁹ Rohmeder (1977), S. 45

geklärten, demokratischen Gesellschaft – nicht ausgeglichen, sondern fortgeschrieben. Die Höhe der erworbenen Kompetenzen steht in enger Beziehung zur sozialen Herkunft.¹⁷⁰

Die Interkorrelation von der Aneignung kultureller Bildungsinhalte, solchen der formellen Bildung, bzw. der Ausbildung sowie dem sozioökonomischen Status wurde inzwischen in mehreren Studien nachgewiesen und als besonderes Charakteristikum der kulturellen Bildung bereits an obiger Stelle argumentativ aufgeführt. So konstatiert die *Autorengruppe Bildungsberichterstattung* aktuell, wie bereits für den ebenfalls relevanten Altersunterschied eruiert und an dieser Stelle aufgrund der Relevanz erneut zitierend hinzugezogen, dass sich bei "den eher rezeptiven Formen kultureller Betätigung zeigt [...], dass 13- bis unter 25-jährige Jugendliche mit niedrigem sozioökonomischen Status und/oder mit mindestens einem im Ausland geborenen Elternteil (1. und 2. Generation) deutlich seltener Theater, Konzerte oder Museen besuchen [...]."¹⁷¹ Aber auch bezüglich des Bildungsstandes lassen sich bereits in diesem Alterssegment signifikante Differenzen detektieren: Wie bereits dargelegt, liegen zwischen dem über einem Viertel der Jugendlichen, die zumindest monatlich kulturelle Veranstaltungen besuchen, die markantesten Differenzen zwischen den Statusgruppen: Schüler und Studierende besuchen Kulturveranstaltungen deutlich häufiger als z.B. Auszubildende und junge Erwerbstätige.¹⁷² Diese sich früh abzeichnende Spaltung setzt sich meist unumkehrbar perpetuierend im weiteren Lebenslauf fort, indem Erwachsene mit Hochschulreife doppelt so oft kulturelle Aktivitäten unternehmen, wie solche mit maximal Hauptschulabschluss.¹⁷³

Dieser sich abzeichnenden negativen Entwicklung, die sämtliche singuläre Optimierungsbemühungen des formellen Bildungssystems von vornherein *ad absurdum* führt, kann durch ein umfassend ausgestaltetes kulturelles Bildungsangebot präventiv begegnet werden, da durch die Vielzahl und Pluralität der diversen Akteure und Angebote ein den vielzähligen heterogenen Anspruchsgruppen entsprechendes, sich durch breite und niederschwellige Zugänge auszeichnendes System besagte Defizite ausgleicht.

Allein die große Zahl der am kulturellen Bildungsprozess beteiligten Personen und Institutionen sowie deren Angebote und Programme ermöglichen die Ansprache und Förderung einer breiten Interessengruppe. Diese werden z.B. im Allgemeinen sowohl von öffentlichen Einrichtungen, über gemeinnützige Verbände, Vereine, Stiftungen, als auch privaten Anbietern gestellt – z.B. Kunst- und Kultureinrichtungen, Kindertagesstätten, Schulen, Universitäten, außerschulische kulturpädagogische und Ausbildungseinrichtungen sowie die Medien.¹⁷⁴

Dabei ist insbesondere die Fähigkeit dieser Anbieter zu pointieren, einen dem Bedarf des jeweiligen Bevölkerungssegments angepassten Zugang zu ermöglichen, indem von vornherein die Möglichkeit besteht, die Angebote entsprechend einer Differenzierung von *Gesellschaft* und *Gemeinschaft* konzeptuell auszugestalten – dieser Unterschied mag kasuistisch wirken, hat aber erhebliche Konsequenzen für die individuelle Wahrnehmung der Angebote für die pluralistischen Anspruchsgruppen, die sich je nachdem entweder auf einer Makro- oder einer Mikroebene bewegen:

"If on first sight society can be defined as a community structured by institutions, the concept of community itself differs from that of society, since a *community* is a group of people living collectively or forming an association, sharing a number of things in common [...] without necessarily gathering around institutional structures. More generally speaking,

¹⁷⁰ Haan und Poltermann (2002), S. 33

¹⁷¹ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 165

¹⁷² vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 168

¹⁷³ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 171

¹⁷⁴ vgl. Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2012a)

society and *community* are generally differentiated by their assumed size: the term *community* is generally used to define smaller and more homogeneous groups [...], whereas the term *society* is often used in the case of much larger and necessarily more heterogeneous groups of people [Hervorhebungen im Original – d.Verf.]."¹⁷⁵

Demnach kann deduziert werden, dass das strenge Korsett der besagten formellen Bildungsangebote einem gesellschaftlichen Auftrag versucht gerecht zu werden, durch den Verzicht auf den sozialen, gemeinschaftlichen Aspekt aber erhebliche Zugangsschwierigkeiten für viele Bevölkerungsgruppen entstehen. Dieses zentrale Defizit widerspricht insofern der Erwartungshaltung der für Bildungsprozesse und -ergebnisse Verantwortlichen nach einer umfassenden aktiven Teilnahme an der Wissensgesellschaft und dem Bildungsbürgertum, als inzwischen hinlänglich bekannt ist, dass eine frühestmögliche Bindung an kulturelle Institutionen und eine selbstverständliche Integration ihrer Angebote in den Alltag eines jeden Individuums dieses einer zukünftigen Teilnahme am kulturellen, weiterbildenden Leben, mithin der Bereitschaft für ein lebenslanges Lernen, grundsätzlich offener gegenübersteht.¹⁷⁶

Aus der großen Menge der Anbieter kultureller Bildung sollen im Folgenden nun vor allem Museen und Bibliotheken betrachtet werden, da diese in umfassender Weise durch eine Vielzahl von möglichen Angeboten und deren Ausgestaltung sowohl dem gesellschaftlichen, als auch dem gemeinschaftlichen kulturellen Bildungsauftrag entsprechen. Das Thema der (bildenden) Vermittlung in Museen, aber auch Bibliotheken, ist dabei nach dem ersten Boom der Bildungsdiskussion in den 70er Jahren erneut auf der aktuellen Agenda der beteiligten Verantwortlichen. Indem Museen und Bibliotheken sowohl formelle, als aber auch die weiteren additiv-ergänzenden Prozesse von Bildung und Lernen unterstützen, ermöglichen sie durch grundsätzlich anders generierte Motivationsansätze einen qualifizierten, dabei aber demokratisch gestalteten Zugang zu Information und Wissen, deren kompetente Handhabe so nachdrücklich gefordert werden.

"Die überwiegende Mehrzahl der Museen, Ausstellungshäuser und Spielstätten realisiert spezifische pädagogische Angebote, die – ebenso wie bei anderen Anbietern auch – das ausdrückliche Ziel verfolgen, die Zugangsmöglichkeiten und das Erleben von Kultur insbesondere für sozial benachteiligte Gruppen zu stärken. In gleicher Weise nehmen Bibliotheken sowie soziokulturelle Zentren [und] Kulturvereine [...] Bildungsaufgaben wahr."¹⁷⁷

Dieses breite Angebot zeichnet sich dabei nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ aus und kommt somit der Erkenntnis entgegen, dass sich Bildungs- und Lernprozesse am nachhaltigsten manifestieren, wenn sie mit emotionalen Aspekten und Anreizen verbunden sind.¹⁷⁸ So notifizieren auch die *Vereinten Nationen* einen durch die Verbindung von Inhalten und individuellen Erfahrungsprozessen nachhaltigen Bildungserfolg:

"Learning in such cultural environments adds new dimensions that a school is unable to impart. Evaluations show that such experiences are stimulating for children and adolescents. In contrast to schools, these environments make it possible to experiment regardless of the result, to think holistically, to learn and experience through playing – which is completely different from judging performance and awarding marks. [...] mediators see the stu-

¹⁷⁵ Desvallées und Mairesse (2010), S. 75

¹⁷⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 565

¹⁷⁷ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 175

¹⁷⁸ So auch die Forderung des Deutschen Bundestages, nach der "Bildung nicht auf ein trostloses Lernen reduziert werden" dürfe (Deutscher Bundestag (2007), S. 8)

dents with different eyes, and are less judgemental, not knowing students' school biography. Children and adolescents sense that, and respond with new behaviour patterns."¹⁷⁹

Diese effektive Konnexion bieten insbesondere Museen und Bibliotheken mit ihren umfangreichen materiellen und immateriellen Wissensbeständen, denn sie "[...] schlagen Brücken zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, sie sind Schnittstellen zwischen Bildung, Wissenschaft und Kunst und damit Fundamente unserer Kultur. [...] Sie eröffnen Welten und vermitteln Werte, sie stehen allen Generationen offen und befördern den Austausch zwischen ihnen."¹⁸⁰ Den vermittelten Inhalten ist dabei gemein, dass sie einerseits die externe Welt um das Individuum herum, aber nicht minder umfassend die nach innen wirkende Welt des Protagonisten formen und somit nicht nur ein Erkennen von wissensbasierten gesellschaftlichen Strukturen, sondern auch das versierte Handeln innerhalb ihrer Konstrukte ermöglicht werden, die es dem Individuum ermöglichen, seine eigene Identität zu formen, aber auch den Handlungsbereichen und Lebenswelten anderer Personen aufgeschlossen zu begegnen. Diese Bereitschaft zu Toleranz sind besonders die Museen in der Lage zu prägen:

"Museen würden ästhetische Werte vermitteln, eröffneten den Zugang zu vergangenen Epochen und zu fremden Kulturen, schärften den Blick auf die Welt und Umwelt und würden zu sinnvoller Freizeitgestaltung anregen. [...] umso mehr als Museen auch Orte des Erlebens, der Freizeit und der interkulturellen Begegnung seien."¹⁸¹

Die Rolle der Museen und Bibliotheken hat sich dementsprechend stets im Wechselspiel mit Politik, Wirtschaft und vor allem der Gesellschaft im Laufe der Zeit kontinuierlich verändert und eine stete Assimilierung zentraler Akzente erfordert. Beide wurden in der Vergangenheit meist privat unterhalten, die Deutungshoheit und die Selektion des Publikums, das zu den bereitgestellten Objekten und Inhalten Zugang erhielt, hing somit von einem elitären Personenkreis ab.¹⁸² Mit der Zeit hat sich parallel zu einer breiteren Zugänge und gesteigerte Beteiligung fordernden Gesellschaft und einer sich gewandelten Informations- und Wissenslandschaft die Position dieser Einrichtungen verändert. Im Rahmen eines inzwischen festgelegten Bildungsauftrages für die gesamte Öffentlichkeit sammeln, bewahren und vermitteln beide Institutionen in äußerst ausdifferenzierten Formen Informationen, Wissen und Werte. Hierbei lässt sich ein Zusammenspiel von Museen und Bibliotheken formen, indem Museen tendenziell verstärkt – auch im Rahmen eines im Gegensatz zu den meisten Bibliotheken etablierteren Forschungsauftrages – neues Wissen generieren und vermitteln, mithin ein Angebot an Inhalten zur Verfügung stellen; die Bibliotheken haben grundsätzlich eine ähnliche Bereitstellungsfunktion, doch festigen sie eher dieses Wissen durch einen ergänzenden Beitrag an weiteren Informationen und der Bibliothekar erhält die Rolle des bedarfsorientierten Vermittlers zwischen dem zur Verfügung gestellten Wissen, den mit ihm in Verbindung stehenden Informationen und dem Individuum, das sich diese Inhalte anzueignen gewillt ist, mithin eine konkrete Nachfrage bedient wird. Dies führte auch zu der unterschiedlichen Entwicklung von Museen und Bibliotheken bezüglich ihres Verhältnisses zu ihren Besuchern, bzw. Nutzern, die an späterer Stelle dieser Arbeit noch genauer geschildert und in ihren Konsequenzen verdeutlicht werden soll. Es lässt sich folglich feststellen, dass Museen und Bibliotheken einen gleichartigen substanziellen Existenzgrund haben, beim Umgang mit ihren Objekten und Inhalten dann jedoch

¹⁷⁹ UNESCO (2010), S. 56

¹⁸⁰ Deutscher Bundestag (2005), S. 572f.

¹⁸¹ Deutscher Bundestag (2005), S. 558

¹⁸² vgl. Jahn und Maischein (2008), S. 5

diversifizierte – sich aber durchaus ergänzende – Wege einschlagen, um schlussendlich wiederum die Gemeinsamkeit zu teilen, ihrem Angebot und dessen Nutzern einen physischen *Raum* zur Verfügung zu stellen, der sowohl Wissen und Informationen aufnimmt, gleichzeitig aber auch einen Austausch in einer besonderen Atmosphäre, nämlich losgelöst von standardisierten und Chancungleichheiten fördernden Bildungssystemen, ermöglicht.¹⁸³

Als derartige außerschulische Bildungs- und Lernorte haben sowohl Bibliotheken als auch Museen das große Potential, vor allem Kinder und Jugendliche verstärkt zu motivieren, an kulturellen Bildungsaktivitäten und Lernprozessen teilzunehmen. Durch die emotionale Verknüpfung der Inhalte mit authentischen Objekten mit narrativem Charakter und begleitenden Aktivitäten wird die Motivation intensiviert, sich mit kulturellen und bildenden Inhalten auseinanderzusetzen sowie das Bildungserlebnis nachhaltig zu prägen. Die Teilnahmemöglichkeit ist dabei bewusst niederschwellig angesetzt – bei Bibliotheken noch optimaler als bei Museen, die sich teilweise ihren einschüchternden, elitären Charakter bewahrt haben und heute große Mühen investieren (müssen), ihre Hinwendung zur Öffentlichkeit demokratischer zu gestalten –, sodass Personen aus allen sozialen und Bildungsschichten einen egalitären Zugang zu den Einrichtungen und ihren Inhalten genießen können.

In diesem kulturellen Bildungsgefüge arbeiten die Museen primär mit ihren Sammlungen und den daraus generierten Ausstellungen. Im Gegensatz zu den formell bisweilen als leblos oder statisch anzusehenden Inhalten in einer Bibliothek vermögen Ausstellungen "Forschungsleistungen in der Öffentlichkeit in einem Wirkungskreis zu vermitteln, wie dies etwa Büchern nur selten gelingen kann."¹⁸⁴ Dabei spielt es vorerst grundsätzlich keine Rolle, ob sich der Besucher in einem dörflichen Heimatmuseum befindet, oder einem über regionale Grenzen hinaus bekannten (großen) Museum – stets hat dieses als Ort kultureller Vermittlung einen identitätsstiftenden Charakter.¹⁸⁵ Dies wird ermöglicht, indem das Museum aus politischem, kulturellem und institutionellem Anlass heraus eine Funktion als Mediator bei gesellschaftlichen Veränderungen annimmt, und indem es Verantwortung in den Bereichen der Integration und Umfeldentwicklung übernimmt, trägt es maßgeblich zum Fortschritt im Wissenschafts- und Bildungssektor bei.¹⁸⁶ Insbesondere bezüglich der Wissenschaft und Forschung stellen sie damit ein demokratisches Pendant zu den Universitäten und anderen Forschung- bzw. Wissenschaftseinrichtungen, indem sie anhand ihrer Objekte Erkenntnisse gewinnen können, die allein in Universitäten und anderen forschenden Institutionen mangels Objektbezug nicht in einem vergleichbaren Maß erzielt werden können; im Unterschied zu Universitäten ist dabei nicht die Forschung um ihrer selbst willen das Ziel, sondern deren Ineinandergreifen mit den anderen musealen Aufgaben. Mithin agieren Museen als *Wissensgeneratoren*, *-speicher* und *-transporteure*, deren perpetuierende Prozesse niemals als abgeschlossen angesehen werden können. Damit stehen sie automatisch in einem Wechselverhältnis zu anderen Einrichtungen sowohl des formellen als auch des informellen Lernens, indem sie deren verfügbare theoretische und methodische Kompetenzen durch ihren spezifischen Sammlungsbezug authentisch ergänzen können.¹⁸⁷

Auch Bibliotheken haben eine ähnliche Funktion. Wie auch im Museum sind ihre konstituierenden Elemente die Objekte, bzw. im bibliothekarischen Umfeld die Medien, die Besu-

¹⁸³ vgl. Koot (2001), S. 14

¹⁸⁴ Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 11

¹⁸⁵ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 7

¹⁸⁶ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012n)

¹⁸⁷ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 7ff.

cher, bzw. Nutzer, die Mitarbeiter sowie das gesellschaftliche Umfeld.¹⁸⁸ Im Unterschied zum Museum – neben besagter bisweilen intensiverer Nutzernähe und -bindung im Rahmen einer nachfrageorientierten Entwicklung – umfassen Projekte der kulturellen Bildung in Bibliotheken insbesondere die Vermittlung und Förderung von Lese-, Medien-, bzw. Informationskompetenz, jeweils individualisiert für spezielle Zielgruppen.¹⁸⁹ Die immense Bedeutung von Museen und Bibliotheken für soziale, politische und wirtschaftliche Prozesse innerhalb ihres Wirkungsumfeldes zeigt sich faktisch auch bis auf die untersten Verwaltungsebenen:

"Kleinere Gemeinden gaben den größten Anteil der jeweiligen laufenden Kulturausgaben für ihre Bibliotheken aus. 2007 betrug bei den Städten mit 10 000 bis unter 20 000 Einwohnern der Anteil der Ausgaben für Bibliotheken fast ein Drittel an allen Kulturausgaben (31,9 %). Ähnlich hoch war der Anteil der Bibliotheksausgaben in der Gemeindegrößenklasse 3 000 bis unter 10 000 Einwohner (32,5 %). Der Anteil, der für die Museen aufgebracht wurde, belief sich mit geringen Schwankungen über alle Größenklassen hinweg auf durchschnittlich 14,9 % (kreisangehörige und kreisfreie Gemeinden)."¹⁹⁰

Basierend auf diesen essenziellen Gemeinsamkeiten von Museen und Bibliotheken als Akteure der kulturellen Bildung sollen beide Einrichtungen im Folgenden nun für ein besseres Verständnis der in dieser Arbeit geäußerten Kausalitäten und Thesen vorerst separat voneinander betrachtet werden – ihre Entwicklung, ihre aktuellen Strukturen und ihre Rolle in der Gesellschaft im Rahmen ihres öffentlichen Bildungsauftrages, der ein kompetentes Vermittlungsangebot erfordert, dessen Form und jeweilige Umsetzung sowie die Auswirkungen für die entsprechenden Institutionen dargelegt werden sollen.

Daran anschließend werden beide Organisationen für weitere Darstellungen und Ausführungen wieder gemeinsam betrachtet, um ihre partiellen Similaritäten und die sich daraus ergebenden Maßnahmen und Potentiale zu akzentuieren und sie in den umfassenden Kontext der kulturellen Bildungslandschaft und ihrer jeweiligen Funktion gemeinsam (als potentielle Partner) zu integrieren.

3 Museen

Wie bereits im obigen Abschnitt verdeutlicht wurde, sind Museen äußerst komplexe Einrichtungen – in ihrer Arbeitsweise, ihrem Auftrag und ihrem Wirken. In ihrer umfassenden Funktionalität beinhalten sie viele Potentiale: "Museen bewahren und vermitteln das Kultur- und Naturerbe der Menschheit. Sie informieren und bilden, bieten Erlebnisse und fördern Aufgeschlossenheit, Toleranz und den gesellschaftlichen Austausch."¹⁹¹ Diese Position sichert den Museen grundsätzlich eine solide Existenzgrundlage, die sich in Deutschland in einer qualitativ und quantitativ vielfältigen Museumslandschaft widerspiegelt: Mehr als 6000 Museen gestalten in mannigfaltigem Auftreten bezüglich Typ und Inhalt sowie Trägerschaften und daraus resultierende Aktionsrahmen und Angebotsspektren das deutsche Museumswesen und decken somit flächendeckend den Bedarf nach den Angeboten dieser Einrichtungen ab. Besonders durch ihre Ausstellungen – hier insbesondere die die permanente Schausammlung ergänzenden temporären Sonderausstellungen –, die durchaus überregionale Attraktivität bewirken können, bringen sie sich immer wieder ins

¹⁸⁸ vgl. Dauschek (2002), S. 8

¹⁸⁹ vgl. Deutscher Bibliotheksverband - dbv und knb - Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (2012)

¹⁹⁰ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 39

¹⁹¹ Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 6

Gespräch und halten einen Fachdiskurs sowohl unter Museumsexperten, als auch in der interessierten Öffentlichkeit aufrecht, der gewährleistet, dass das museale Angebot stets interessant, authentisch und zugleich attraktiv bleibt. So zeigten im Jahr 2009 etwa 3000 Museen insgesamt mehr als 9000 Sonderausstellungen,¹⁹² die zu einem großen Teil von einer großen Medienresonanz begleitet wurden und sowohl Interessierte aus der Region, aber auch Touristen anzogen und somit nicht nur die Kultur eines Ortes bereicherten, sondern auch einen wirtschaftlichen Faktor darstellten. Museen sind neben Theater und Bibliothek die meist genutzten Kultureinrichtungen.¹⁹³ Sie haben eine "tragende Bedeutung für die kulturelle Identität der Zivilgesellschaft", was sowohl (potentielle) Besucher, als auch ihre Mitarbeiter und weitere Interessen- und Anspruchsgruppen betrifft und für kleine Ortschaften wie auch Großstädte gleichermaßen gilt.¹⁹⁴ Die formelle Situation der öffentlichen Einrichtung Museum innerhalb des politischen, sozialen und wirtschaftlichen Gefüges schildern treffend Desvallées und Mairesse:

"The public museum is essentially the property of the people; it is financed and administered by the people through its representatives and by delegation, through its management. This system is most strongly present in Latin countries: the public museum is essentially financed by taxes, and its collections are part of the logic of public ownership (in principle they cannot rightfully be removed or deaccessioned, nor can their status be changed unless a strict procedure is followed). The working rules are generally those of public services, especially the principle of continuity (the service is required to operate continuously and regularly, with no interruptions other than those provided for in the regulations), the principle of mutability (the service must adapt to changes in the needs of the general public interest, and there should be no legal obstacle to changes to be made to this end), the principle of equality (to insure that each citizen is treated equally). Finally the principle of transparency (communication of documents about the service to anyone who requests them, and the reasons for certain decisions) signifies that the museal establishment is open to all and belongs to all; it is at the service of society and its development."¹⁹⁵

Trotz dieses gesellschaftlichen Auftrages wird für Deutschland immer wieder die Kritik laut, die Museen entsprächen in ihrer Angebotsgestaltung nicht ausreichend einem demokratischen Zugang für alle Bevölkerungsschichten. Hierbei werden stets vor allem Vergleiche mit dem anglo-amerikanischen Ausland angestellt, was aufgrund gänzlich differenter geschichtlicher Entwicklungen, Mentalitäten und normativer Rahmenbedingungen allerdings immer situationsabhängig betrachtet werden muss und in einer Vorbildfunktion anregenden Charakters, aber nicht schematisch verallgemeinert angewendet werden sollte. In Anlehnung an das obige Zitat bezüglich der Verantwortung seitens der Museen gegenüber der Öffentlichkeit und der ebenfalls weiter oben geschilderten, für eine optimale Besucherbindung zur Einrichtung notwendigen Distinktion von Gesellschaft und Gemeinschaft (s. Kap. 2.6) lässt sich hier bereits ein nuancierter, dennoch fundamentaler Unterschied zwischen Deutschland und dem anglo-amerikanischen Ausland konstatieren, der vor allem eine Grundsatzhaltung widerspiegelt, die sich auf sämtliche weitere Operationen der Einrichtung und ihrer Mitarbeiter auswirkt: "In Anglo-American law the prevailing notion is less that of public service than that of public trust, principles which demand that the *trustees* have a strict commitment to the museum, generally organised as a private enterprise

¹⁹² darunter z.B. die äußerst erfolgreiche Ausstellung "Marc, Macke, Delaunay" im Sprengel Museum in Hannover; vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 3

¹⁹³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 119

¹⁹⁴ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 7

¹⁹⁵ Desvallées und Mairesse (2010), S. 71

with the status of a non-profit organisation, and that the activities of the board of trustees are aimed at a certain public. This museum's main point of reference, particularly in the United States, is more an idea of community than that of public [...] [Hervorhebungen im Original – d.Verf.]."¹⁹⁶

Diese Wechselbeziehung zwischen Museen und ihrer Öffentlichkeit ist nunmehr deshalb so bedeutend, als zwischen diesen Interessengruppen im Rahmen eines öffentlichen Diskurses immer wieder aktuelle Fragestellungen generiert werden,¹⁹⁷ sich beide Parteien somit in polygener Form gegenseitig bedingen, indem sie durch gegenseitiges Interagieren stets Angebot und Nachfrage beiderseits aufrechterhalten, wenn dieses Verhältnis auch nicht immer ausgewogen sein mag. Insbesondere in dieser Beziehung gilt für die tragenden Verantwortlichen dieser Einrichtungen das

"Verständnis vom Museum als Hort des kulturellen Erbes und als Ort des kulturellen Gedächtnisses genauso wie als 'Laboratorium' und 'Zukunftswerkstatt'. Im 'diskursiven Museum', das sich im kritischen Dialog mit gesellschaftlichen Entwicklungen ständig erneuert, stellen staatliche Zuwendungen nicht mehr allein eine Voraussetzung für die Bewahrung des kulturellen Erbes dar, sondern sind zugleich echte Zukunftsinvestitionen, die auch kulturelle Innovationen möglich machen."¹⁹⁸

3.1 Begriffsdefinition

Die Rolle des Museums auf Makro-, Meso- und Mikroebene von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stellt sich in Deutschland fernerhin deshalb als konstitutiv prekär dar, da der Museumsbegriff nicht geschützt ist, der Auftrag und die Aufgaben von Museen folglich nicht gesetzlich reglementiert und manifestiert sind; allerdings wurden im immer besser vernetzten polyzentralen Gefüge von musealen Verbänden und Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene inzwischen Rahmenbedingungen, Richtlinien sowie erste Versuche von verbindlichen Standards für eine "verlässliche Orientierung für eine qualifizierte Museumsarbeit"¹⁹⁹ entwickelt, so z.B. die ethischen Richtlinien für die Museumsarbeit, verfasst vom *Internationalen Museumsrat* (International Council of Museums – ICOM), die weltweit Akzeptanz erfahren und Anwendung finden,²⁰⁰ oder die gemeinsam vom *Deutschen Museumsbund* (DMB) und *ICOM Deutschland* entwickelten Standards, die durch "[k]lare Aufgabenbeschreibungen und formulierte Standardwerte [...] die Position von Museen aller Sammlungsbereiche, Größen, Trägerformen und Regionen festigen und ihnen als Leitfaden für die tägliche Arbeit dienen [sollen]."²⁰¹

Einer begrifflichen Definition des Museums muss sodann mit einem breiten Ansatz begegnet werden, um all seinen Eigenschaften gerecht zu werden. Desvallées und Mairesse machen dies deutlich:

"The term 'museum' may mean either the institution or the establishment or the place generally designed to select, study and display the material and intangible evidence of man and his environment. The form and the functions of museums have varied considerably over the centuries. Their contents have diversified, as have their mission, their way of operating and their management."²⁰²

¹⁹⁶ Desvallées und Mairesse (2010), S. 71

¹⁹⁷ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 16

¹⁹⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 118

¹⁹⁹ Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 4

²⁰⁰ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012j)

²⁰¹ Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 4

²⁰² Desvallées und Mairesse (2010), S. 56

In ihrem weiteren Versuch einer begrifflichen Bestimmung wird bereits deutlich, welche heterogenen Anspruchsgruppen sich das Museum gegenüber sieht:

"How does one define a museum? By a conceptual approach (museum, heritage, institution, society, ethics, museal), by theoretical and practical considerations (museology, museography), by its functions (object, collection, musealisation), through its players (professionals, public), or by the activities which ensue from it (preservation, research, communication, education, exhibition, mediation, management, architecture)? There are many possible points of view which have to be compared to better understand the museum phenomenon [...]." ²⁰³

In der Literatur findet sich demnach eine Vielfalt an Definitionen und Erklärungsansätzen – für diese Arbeit soll im Folgenden die Begriffsbestimmung von *ICOM Deutschland* Gültigkeit finden:

"Ein Museum ist eine gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt." ²⁰⁴

Abschließend zur formellen Annäherung an die Institution Museum soll an dieser Stelle Barbara Kirshenblatt-Gimblett's Antwort auf die Frage, was ein Museum heutzutage sei, Beachtung finden, da aus ihrer Erörterung ebenfalls die mannigfaltigen Eigenschaften und die daraus mögliche Angebotsgestaltung für alle Beteiligten, seien es Mitarbeiter, die Öffentlichkeit oder verantwortliche Träger und Verwalter demonstriert werden:

" 'A vault, in the tradition of the royal treasure room, the Schatzkammer
A cathedral of culture, where citizens enact civic rituals at shrines to art and civilization
A school dedicated to the creation of an informed citizenry, which serves organized school groups as well as adults embarked on a course of lifelong learning
A laboratory for creating new knowledge
A cultural center for the keeping and transmission of patrimony
A forum for public debate, where controversial topics can be subjected to informed discussion [...]
A theater, a memory palace, a stage for the enactment of other times and places, a space of transport, fantasy, dreams
A party, where great achievements and historical moments can be celebrated
An advocate for preservation, conservation, repatriation, sovereignty, tolerance [...]
An attraction in a tourist economy, complete with cafes, shops, films, performances, and exhibitions' " ²⁰⁵

3.2 Strukturelle Rahmenbedingungen der Museumslandschaft - organisatorische und institutionelle Betrachtung

Die äußerst ausdifferenzierte Museumslandschaft wird bereits dann deutlich, betrachtet man die vom *Institut für Museumsforschung* (IfM) verwendete Kategorisierung nach Museumstypen, die sich an die Klassifikation der UNESCO anlehnt. Bei der prozentualen

²⁰³ Desvallées und Mairesse (2010), S. 20

²⁰⁴ ICOM Deutschland (2006)

²⁰⁵ Kirshenblatt-Gimblett (1998), S. 138f. – zit. in Baur (2010), S. 42

Verteilung der jeweiligen Typen wird dazu deutlich, welche inhaltlichen Schwerpunkte die Museumslandschaft ausmachen und mit dem parallel aufgeführten prozentualen Besucheranteil sind gleichzeitige Rückschlüsse auf die Besucherresonanz und Interessenlage möglich. Die Typisierung, die das IfM für seine jährlich veröffentlichte Museumsstatistik verwendet, sieht dabei folgendermaßen aus:

Den größten Anteil mit beinahe 45 Prozent machen die *Museen mit volkskundlichem, heimatkundlichem oder regionalgeschichtlichem Sammlungsschwerpunkt* aus (was den großen quantitativen Wert an Heimatmuseen anteilig an der überwältigend groß anmutenden Gesamtzahl von über 6000 Museen in Deutschland bestätigt), ihr Besucheranteil beträgt etwa 15 Prozent. Die weitere Differenzierung sieht sodann wie folgt aus: *Kunstmuseen* (anteilig 10,4 Prozent, Besucheranteil 17,2 Prozent), *Schloss- und Burgmuseen* (anteilig 4,2 Prozent, Besucheranteil 11,9 Prozent), *Naturkundliche Museen* (anteilig 5 Prozent, Besucheranteil 7,8 Prozent), *Naturwissenschaftliche und Technische Museen* (anteilig 12,3 Prozent, Besucheranteil 14,6 Prozent), *Historische und Archäologische Museen* (anteilig 6,9 Prozent, Besucheranteil 16,9 Prozent), *Sammelmuseen mit komplexen Beständen* (anteilig 0,5 Prozent, Besucheranteil 2,1 Prozent), *Kulturgeschichtliche Spezialmuseen* (anteilig 14,7 Prozent, Besucheranteil 10,5 Prozent) sowie *mehrere Museen in einem Gebäude (Museumskomplexe)* - anteilig 1,3 Prozent, Besucheranteil 4 Prozent).²⁰⁶

Die Museen wenden sich dabei des Weiteren je nach Art, Größe, Sammlungscharakter und ihrer geographischen Lage und Einbindung stärker der Forschung, der Bildung oder der Freizeitgestaltung zu.²⁰⁷

Die Mehrzahl der Museen befindet sich institutionell in öffentlicher Trägerschaft (etwa 56 Prozent), werden also von Bund, Ländern oder Kommunen verwaltet; dabei beschränkt sich die Verantwortlichkeit des Bundes – wie bereits für die Kulturförderung im Allgemeinen festgestellt – auf wenige, überregional bedeutende Museen.²⁰⁸ Privat getragen werden etwa 42 Prozent der Museen, die restliche Zahl besteht aus einer öffentlich-privaten Mischform.²⁰⁹ Der *Deutsche Museumsbund* und *ICOM Deutschland* nennen u.a. folgende mögliche Rechtsformen für Museen:

Museen als unselbstständige Einrichtungen des Bundes, der Länder oder der Kommunen

Museen als unselbstständige Einrichtungen der Kirchen und anderer Körperschaften des öffentlichen Rechts

Museen als Aufgabe von Zweckverbänden sowie von Anstalten oder Stiftungen des öffentlichen Rechts

Museen als Zweckbetriebe gemeinnütziger Vereine oder Stiftungen bürgerlichen Rechts

Museen als unselbstständige Einrichtungen von Wirtschaftsunternehmen, sofern diese den dauerhaften Erhalt des Museums garantieren

Museen in sonstigem Privateigentum, sofern rechtsverbindliche schriftlich formulierte Willenserklärungen einen dauerhaften musealen Zweck bestimmen²¹⁰

In Zahlen lässt sich diesbezüglich der jährlichen Museumsstatistik des IfM folgende anteilige Untergliederung entnehmen: 480 Museen unterstehen einem *staatlichen Träger* (so z.B. die Landesmuseen oder die Museen in der Trägerschaft von Landeseinrichtungen (Universitäten)), 2523 Museen werden als *lokale Gebietskörperschaft* geführt, befinden sich somit auch in öffentlicher Trägerschaft, in diesem Fall von Gemeinden oder Kreisen

²⁰⁶ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 18f.

²⁰⁷ Skowera (1993), S. 69

²⁰⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 119

²⁰⁹ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 29f.

²¹⁰ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 8

– dieser große Anteil bestätigt die obige Feststellung der dominierenden Anzahl von Heimatmuseen an der Gesamtheit der Einrichtungen. 441 Museen befinden sich in *anderen Formen öffentlichen Rechts* – dies sind vor allem international bedeutsame Museen und Museumskomplexe in der Trägerschaft von Stiftungen Öffentlichen Rechts, z.B. die *Stiftung Preußischer Kulturbesitz/Staatliche Museen zu Berlin*. Weitere 1742 Museen werden als *Vereine* geführt, 274 als *Gesellschaften / Genossenschaften*, 129 als *Stiftungen des privaten Rechts*, 460 von *Privatpersonen* und etwas über 200 Museen werden gemischt *privat-öffentlich* getragen.²¹¹

Dabei ist über die Jahre insbesondere eine Verschiebung hin zu diesen letztgenannten gemischten Trägerschaften, z.B. geführt als Stiftung, zu bemerken, besonders oft ausgeführt von Kunstmuseen; diese Entwicklung, die den Museen größere Handlungsspielräume sowie eine solidere Existenzgrundlage ermöglichen soll, wird allerdings auch durchaus kritisch betrachtet, da die Gestaltungsmöglichkeiten der öffentlichen Kulturpolitik entsprechend eingeschränkt werden.²¹²

An der trotzdem bestehenden Tendenz sind allerdings die überwiegenden Vorteile der Umwandlung der Rechtsform, deren Realisierung seit den 90er Jahren ansteigend durchgeführt wird, erkennbar:

"Zu den am meisten diskutierten Modellen zählt die Rechtsform der Stiftung, die durch ausgegliederte kommerzielle Einheiten als Betriebs-GmbH (zum Beispiel Vermietung und Verpachtung, Museumsshops, Bildverwertung etc.) ergänzt wird. Vorteile bestehen in einem gestärkten Verantwortungsgefühl und mehr Eigenständigkeit, dem Ersatz staatlicher Steuerung durch qualifizierte Aufsichtsgremien, einem ausgeprägtem Verständnis für Kosten-Leistungs-Verhältnisse, weniger Verwaltung, größerem Freiraum in der Einwerbung und Ausgestaltung von Sponsoren-Verträgen und anderen Partnerschaften [...]"²¹³

Dabei zielen die neuen Trägerschaftsformen in erster Linie nicht darauf ab, die öffentlichen Haushalte zu entlasten, sondern durch mehr Autonomie der Museen und somit mehr Gestaltungsspielräumen und Planungssicherheiten eine effizientere Ressourcenverwaltung zu ermöglichen.²¹⁴ Die entscheidende Veränderung liegt diesbezüglich in der Herausführung der Museen aus der kameralistischen Haushaltsführung hin zur Budgetierung. Hierbei muss allerdings erinnert werden, dass auch verselbstständigte Einrichtungen den Großteil ihres Budgets aus staatlichen Quellen erhalten.²¹⁵ Auch für die Museumsmitarbeiter hat dieser Trend positive Aspekte, indem Hierarchien flacher und damit durchlässiger und dynamischer sowie Verantwortlichkeiten und Aktivitäten transparenter werden.²¹⁶

Die erneute Hinwendung der öffentlichen Einrichtung Museum zu privaten Trägerschaften, wie dies in der musealen Historie lange Zeit die Regel war, hat seinen kausalen Ursprung in der steten, seit einigen Jahren allerdings erneut verschärften Lage und Knappheit der öffentlichen Haushalte. Seit langem beherrschen Diskussionen um die Wirtschaftlichkeit des Kultursektors im Allgemeinen und der Museen im Besonderen den fachlichen Diskurs. Dies hatte viele unmittelbare, fundamentale Konsequenzen für die Einrichtungen, wie z.B. die Einführung oder Intensivierung von Managementstrategien für eine optimalere Ressourcenverwaltung (sowohl monetär, als auch personell), was in noch folgenden Abschnitten dieser Arbeit weitere detailliertere Betrachtung finden soll (s. u.a. Kap. 5). Museen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Inhalte und ihren Bestand

²¹¹ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 29f.

²¹² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 101f.

²¹³ Deutscher Bundestag (2007), S. 125

²¹⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 124f.

²¹⁵ vgl. Dauschek (2002), S. 3

²¹⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 563

über lange Zeiträume hin attraktiv zu gestalten und zu vermitteln, wobei sie sich heute singular, wie auch gemeinsam sowohl mit anderen Museen, aber auch anderen Kultureinrichtungen um die Aufmerksamkeit der Bevölkerung bemühen (müssen) sowie mit diesen im Wettbewerb um weitere Finanzmittel stehen.²¹⁷ Dabei sehen sich Museen mit dem Antagonismus konfrontiert, sich für die Einwerbung von Drittmitteln für die Privatwirtschaft attraktiv darstellen zu müssen, als aber auch ihrem öffentlichen (Bildungs-) Auftrag gerecht zu werden, der nicht nur die inhärente Dialektik von Bildung und Unterhaltung besitzt, sondern auch die gesellschaftliche Mentalität des kostengünstigen, bis hin zum kostenfreien Zugang zu musealen Angeboten betrifft. Diesbezüglich ist allerdings zu bemerken, dass ein Museumsbesuch im Vergleich zu anderen kulturellen Angeboten eine durchaus kostengünstige Unternehmung ist: etwa ein Drittel aller Museen gewährt gänzlich freien Eintritt; wird ein Eintrittsgeld erhoben, bewegt sich dieses zwischen 1,50 bis 3 Euro; wie anhand der großen Zahl an Heimatmuseen abzusehen ist, ist überwiegend in kleinen Museen (bis 5000 Besucher pro Jahr) kein Eintritt zu zahlen, wenn ein solcher verlangt wird, beinhaltet er in immerhin 50 Prozent der Einrichtungen eine Führung; nur bei knapp einem Drittel der Museen muss bei besonderen Aktionen zusätzliches Entgelt gezahlt werden.²¹⁸ Dies ist insofern beruhigend, als auch der *Deutsche Bundestag* feststellt:

"In- und ausländische Erfahrungen zeigen, freier Eintritt reduziert Schwellenängste und stärkt die Position des Museums als Bildungseinrichtung. Die Freigabe des Eintritts erscheint als ein Garant für höhere Besuchszahlen. Dem stehen allerdings mancherorts Auflagen der Zuwendungsgeber nach Eigeneinnahmen, also die anteilige Selbstfinanzierung durch bezahlten Eintritt entgegen, obwohl mit Eintrittsgeldern ein vergleichsweise geringer Anteil am Haushalt erwirtschaftet wird."²¹⁹

Neben der Abhängigkeit für derartige Finanzierungsmodelle und -möglichkeiten von der Trägerschaftsform, der damit einhergehenden wirtschaftlichen Flexibilität in Verbindung zu rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie dem öffentlichen Haushaltsrecht, spielt auch der Museumstyp für diese Ausgestaltungen eine tragende Rolle. So genießen z.B. sowohl im Ausland, als auch in Deutschland in jedweder Debatte die Kunstmuseen einen besonderen Status.²²⁰ Im Gegensatz zu diesen meist großen, überregional bedeutsamen Häusern steht die bereits hervorgehobene Großzahl an kleineren, kommunalen Museen, deren Situation von der eines größeren Museums in allen Bereichen gänzlich verschieden ist und somit konsequent stets separat betrachtet werden muss.²²¹ So sind kommunale Museen, die für ihren direkten Umkreis eine besonders identitätsstiftende Wirkung haben, den größeren Museen, z.B. den Landesmuseen, gegenüber grundsätzlich finanziell im Nachteil.²²² Diesen Nachteil unterstreicht dazu der *Deutsche Bundestag*, indem er feststellt, dass in der inhomogenen deutschen Museumslandschaft

"zu viele mittlere stadt- bzw. ortsgeschichtliche Häuser – mit eher wenig attraktiven Angeboten – um Besucher konkurrieren. Diese Museen bereiten den kommunalen Trägern große finanzielle Probleme. Einsparungen führen wiederum zu Attraktivitätsverlusten und diese zu Besucherrückgang. Damit gehen ein drastischer Personalabbau einher sowie – in letzter

²¹⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 118

²¹⁸ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 35ff.

²¹⁹ Deutscher Bundestag 2007, S. 127; So zeigt die Praxis im Ausland (z.B. in Großbritannien und Schweden), dass bei kostenlosem Eintritt die Besuchszahlen immens ansteigen. (Deutscher Bundestag 2005, S. 557)

²²⁰ Über 30 Prozent aller Sonderausstellungen waren Kunstausstellungen. (Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 3)

²²¹ vgl. Jacobs (1995), S. 7

²²² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 119

Konsequenz – Diskussionen über Schließungen oder Reprivatisierungen (Rückgabe der Museen in die Trägerschaft von Vereinen).²²³

Die Differenzierung nach Museumstyp ist jedoch ferner bezüglich der Mitarbeitersituation vonnöten. Dies bezieht sich hauptsächlich auf die Anzahl der hauptberuflich in den Museen Beschäftigten und ihre akademische Ausbildung, die je nach Einrichtungstyp und -größe erheblich divergiert; hierbei kann bereits festgestellt werden, dass über die Hälfte der Institutionen ehrenamtlich betrieben wird (ebenfalls abzuleiten aus der dominierenden Anzahl kleiner(er) Museen).²²⁴

Diese Verbindung aus der quantitativen Superiorität von kleinen bzw. Heimatmuseen und dem Einsatz ehrenamtlicher Kräfte kommt sodann vor allem auf regionaler Ebene bezüglich ländlicher Kulturarbeit eine große Bedeutung zu:

"Untersuchungen im Museumsbereich haben beispielsweise festgestellt, dass fast 70 Prozent der freiwilligen Mitarbeiter in deutschen Museen in ehrenamtlich geleiteten Einrichtungen tätig sind. Dort, wo diese Mitarbeiter aktiv sind, werden die Häuser und deren Angebote im öffentlichen Bewusstsein in der Regel viel besser wahrgenommen. Im Umkehrschluss könnte man sagen, dass, wenn eine Organisation oder Einrichtung ihre öffentliche Akzeptanz verbessern möchte, sie auf bürgerschaftliches Engagement angewiesen ist."²²⁵

Die Entwicklung der Museumslandschaft und ihrer Interessen- und Anspruchsgruppen zeichnet sich allerdings konträr ab. So nahm die Zahl der Museumsneugründungen in den vergangenen 30 Jahren kontinuierlich zu,²²⁶ es fand jedoch kein paralleler, ähnlich großer Besucherzuwachs statt.²²⁷ Lediglich die "Zahl der Besuche in kommunalen Museen ist dabei abweichend vom Gesamttrend sehr deutlich von knapp 15 Millionen im Jahr 1995 auf über 19 Millionen im Jahr 2004 gestiegen. Der häufigste Grund für die Zuwächse sind zusätzliche Sonderausstellungen sowie eine erweiterte Öffentlichkeitsarbeit."²²⁸ Der Umgang mit Besuchs- bzw. Besucherzahlen ist allerdings stets problematisch, da sich eine äußerst heterogene Öffentlichkeit (diverse Zielgruppen je nach Alter, Geschlecht, Bildungsstand usw.) einer grundsätzlichen Problematik bei der Messung von quantitativen und qualitativen Besucherzahlen bzw. -verhaltensweisen gegenüberstehen. So kann in der Regel lediglich die Anzahl der Besuche ermittelt werden, nicht jedoch von wem, wie häufig und mit welchem Effekt dieser Besuch stattfand. Darum wird in der Besucherforschung für aussagekräftige Propositionen konsequent zwischen *Besucher-* und *Besuchszahlen* differenziert. Entsprechend weit gehen die Aussagen in der Besucherforschung auseinander; allerdings kommen die diversen Quellen z.B. tendenziell zu der substanziellen Feststellung, dass etwa ein Drittel der Bevölkerung als Museumsbesucher bezeichnet werden kann, der verbleibende Teil mithin zum "museumsfernen Milieu" gezählt wird.²²⁹ Aber auch hier muss für dezidiertere Studien eine weit feinere Segmentierung in mehrere homogene Ziel- und Besuchergruppen erfolgen.

Das IfM eruierte für 2010 in den über 6000 bei ihm verzeichneten Museen einen leichten Besucherzuwachs um 2 Prozent, dessen hauptsächliche Ursache in großen Sonderausstellungen, der Erweiterung von Öffentlichkeitsarbeit und Museumspädagogik, aber auch dem

²²³ Deutscher Bundestag (2007), S. 120

²²⁴ Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 13ff.

²²⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 138f.

²²⁶ (in der Literatur wird von mehreren Phasen an Gründungsbooms, z.B. in den 80er Jahren, gesprochen, nach denen erst heute eine gewisse Stagnation zu bemerken ist)

²²⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 119

²²⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 120

²²⁹ vgl. Thänert (2000), S. 17

architektonischen Aus- / An- bzw. Neubau von großen, sogenannten *Leuchtturmeinrichtungen* liegt; aber auch Sonderveranstaltungen, verlängerte Öffnungszeiten und das Modifizieren von Eintrittsgeldern werden als Gründe aufgeführt (quasi als Bestandteile der besagten intensivierten Öffentlichkeitsarbeit).²³⁰ Den höchsten Anstieg der Besuchszahlen konnten dabei die Historischen und Archäologischen Museen verzeichnen,²³¹ was mit der Feststellung korreliert, dass die Museen verstärkte Bemühungen in ihrer Museumspädagogik investierten, die in diesen Museumstypen relativ verbreitet ist und immer öfter professionell betrieben wird. Für die Museen, die rückläufige Besuchszahlen meldeten, wurden Gründe eruiert, die hauptsächlich auf die bekannte Ressourcenknappheit zurückzuführen sind: Einschränkungen von Sonderausstellungen, bauliche Schließungen und Einschränkungen der Öffentlichkeitsarbeit.²³²

Diese Negativentwicklung wird sodann stets in Debatten um den Fortgang und die Zukunft des Museumswesens integriert, die seit vielen Jahren lebhaft sowohl auf sachlicher, aber auch auf emotionaler Ebene geführt werden. Die den Diskurs beherrschenden (Selbst-) Kritikpunkte sind hierbei veraltete Strukturen, gepaart mit zu viel Bürokratie, das eher behindernde Intervenieren der Politik, das noch immer überwiegende starre Haushaltssystem, eine zu geringe und passgenaue Öffnung zum Publikum, zu wenig Selbstständigkeit, Verwaltungs- und Leistungskontrolle und ein noch zu unerfahrener Umgang mit potentiellen Sponsoren.²³³ Diese Defizite werden durch die knappen Finanzen noch drängender: "Für die meisten Museen nehmen die festen Kosten aus Personal, Betriebskosten, Bestandserhalt, Bauunterhaltung etc. mit zunehmender Tendenz den weit überwiegenden Anteil ein. Es stehen immer weniger Mittel für operative Zwecke zur Verfügung. Fehlende Erwerbungssetats machen eine planmäßige Sammlungserweiterung nur noch in Ausnahmefällen möglich."²³⁴ Dieser Sachverhalt wurde derweil auch in Zahlen fixiert: in der Zeit von 2001 bis 2005 wurden die kommunalen Museumsausgaben durchschnittlich um 10 Prozent gekürzt,²³⁵ die befürchtete Welle an Museumsschließungen blieb jedoch vorerst aus – was die Situation allerdings nicht weniger drastisch macht, denn die Kürzungen gingen überwiegend zu Lasten des Anschaffungs- und Ausstellungsetats,²³⁶ was alarmierend ist, sind dies doch die zentralen Handlungsvariablen der Museen, mit denen sie sich im Rahmen einer notwendigerweise intensivierten Öffentlichkeitsarbeit für ein verstärktes Bewusstsein innerhalb der Bevölkerung an (potentielle) Besucher wenden. Ein Museum ohne Besucher hat jedoch wiederum eine äußerst suboptimale Argumentations- und Rechtfertigungsgrundlage gegenüber seinen Trägern, die in den Besuchszahlen schließlich einen hauptsächlichen Faktor der berechtigten Existenz der Einrichtung sehen.

Die bereits festgestellte intensive Frequentierung von Museen im Vergleich zu anderen Kulturangeboten wurde und wird durch die öffentlichen finanziellen Zuwendungen dabei nicht angemessen subventioniert:

"Für Museen, Sammlungen und Ausstellungen stellten Bund, Länder und Gemeinden im Jahr 2007 Mittel in Höhe von 1,6 Milliarden Euro zur Verfügung. Das waren 18,6 % der gesamten öffentlichen Kulturausgaben. Im Vergleich zu 1995 erhöhten sich die Aufwen-

²³⁰ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 3ff.

²³¹ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 3ff.

²³² vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 3ff.

²³³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 118

²³⁴ Deutscher Bundestag (2007), S. 118

²³⁵ "Die kommunalen Nettoausgaben (Grundmittel) für den Aufgabenbereich Museen, Sammlungen und Ausstellungen sind nach Angaben des Deutschen Städtetages nach einem leichten, kontinuierlichen Anstieg bis in das Jahr 2001 inzwischen um fast zehn Prozent auf ca. 600 Mio. Euro gesunken [...]" (Deutscher Bundestag (2007), S. 119)

²³⁶ vgl. Ude (2007), S. 7

dungen der öffentlichen Haushalte für diesen Bereich bis 2007 um 32,0 % und gegenüber dem Vorjahr um 3,5 %. Fast die Hälfte der öffentlichen Ausgaben im Aufgabenbereich Museen, Sammlungen, Ausstellungen wurden durch die Gemeinden getragen (47,9 %). 2007 beliefen sich ihre Ausgaben auf 755,3 Millionen Euro. Der Anteil der Länder betrug 34,1 % (537,2 Millionen Euro) und der Anteil vom Bund 18,0 % (282,9 Millionen Euro).²³⁷

Dies führte, im Einklang mit besagten Erweiterungen, bzw. der Einführung von an die Museumslandschaft angepassten Management- und Marketingstrategien, zu einer verstärkten Hinwendung der Einrichtungen an private Investoren als Drittmittelgeber. Die additiven Möglichkeiten der Museen für zusätzliche Gelder zu werben bestehen dabei in möglichen Austauschbeziehungen zu anderen Kulturinstitutionen und privaten Mäzenen, dem professionellen Sponsoring, dem Fundraising, öffentlich-privaten Partnerschaften sowie Fördervereinen.²³⁸ Der versierte Umgang mit diesen Interessengruppen steht in Deutschland dabei noch in seinen Anfängen und ist definitiv optimierbar:

"Nach Angaben des Deutschen Museumsbundes liegt der Anteil privater Finanzierung durch Stiftungen, Mäzene und Sponsoren am Gesamtbudget aller deutschen Museen unter fünf Prozent. [...] Das Einwerben von Sponsoren- und Spendengeldern stellt vor allem kleine, mittlere und ehrenamtliche Museen vor große Herausforderungen. Ihre Bewältigung kann mit regionaler Fundraisingberatung und Projektentwicklung unterstützt werden. [Man] ist sich auch bewusst, dass Fundraising und Sponsoring nur dann eine echte dritte Finanzierungssäule neben den Zuschüssen und Eigeneinnahmen sein können, wenn diese Mittel für alle Kernaufgaben in gleicher Weise eingesetzt werden können. Dies setzt aber das nachhaltige Umdenken potenzieller Förderer voraus. Denn für die große Mehrheit der Experten haben neben Ausstellungen und Erwerbungen andere Aufgabenfelder wie zum Beispiel Inventarisierungs- und Archivierungsprojekte, edukative Projekte und der 'Community Service' kaum Chancen, vom Fundraising zu profitieren."²³⁹

Insbesondere bezüglich des Umgangs mit Geldern und der Mentalität der Drittmittelwerbung besteht ein exorbitanter Unterschied der deutschen Museumslandschaft im Vergleich zum Ausland, vor allem zu Großbritannien und den USA. Dort "ist es – mit ganz anderen Rahmenbedingungen als in Deutschland – in den vergangenen Jahrzehnten vielen Museen gelungen, zur Steigerung der Eigeneinnahmen durch neue Organisationsstrukturen und besucherorientierte Programme beizutragen."²⁴⁰ Auch die Niederlande haben sich inzwischen bei einem vergleichenden Blick in das Ausland bei Museumsexperten hervorgetan. Dort besteht ein gänzlich anderes Anreizsystem im Rahmen eines von den öffentlichen Trägern geforderten Leistungsnachweises als Voraussetzung für weitere Subventionen: Alle kulturellen Einrichtungen sind dort einem Vierjahresplan unterworfen und müssen einen Bericht über die Leistungen der vergangenen vier Jahre und die zukünftige Planung vorlegen – dies gilt für kleine Einrichtungen ebenso wie für große Häuser;²⁴¹ diese Gleichberechtigung unterstützende Auslassung der in Deutschland so etablierten und kleinere Häuser vermehrt in Nöte kommende *Leuchtturmförderung* vermeidet die Haltung überregional bedeutender Museen, sich auf der zugesicherten öffentlichen Unterstützung auszuweichen und sich somit durch nicht für notwendig angesehene Bemühungen für eine Attraktivitätssteigerung weiter von seinen Besuchern zu distanzieren. Diesbezüglich empfiehlt die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* den Ländern und Kommunen die Ent-

²³⁷ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 54

²³⁸ vgl. Thänert (2000), S. 10

²³⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 126

²⁴⁰ Deutscher Bundestag (2007), S. 126

²⁴¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 143

wicklung von regionalen Museumsstrukturplänen; diese sollten wiederum in ebenfalls – vom *Deutschen Städtetag* – geforderte *Kulturentwicklungspläne* integriert werden.²⁴² Diesen holistischen Ansatz gilt es nach Meinung der Verfasserin intensiv zu verfolgen, da dieser durch Transparenz, schriftlich fixierte und verbindliche Zielfestlegungen und Planungssicherheit zu einem effizienteren und effektiveren Mitteleinsatz führt, von dem alle Anspruchsgruppen profitieren – seien es die kulturpolitischen Akteure, die die bereitgestellten Mittel optimal eingesetzt sehen können, wirtschaftliche Akteure, die ihre eventuellen Strategien für eine Partnerschaft oder allgemeine Förderung von Museen und anderen kulturellen Einrichtungen in ihre eigene – im *Profit-Bereich* gebräuchliche – strategische Planung integrieren können, oder aber letztendlich die zivile Öffentlichkeit, die von einem umfangreichen Kulturangebot, für dessen Ausbau schließlich Steuergelder verwendet werden, profitieren können.

Diese Arbeit erfordert allerdings die transparente Zuweisung von Verantwortlichkeiten für durchlässige und dynamische Prozesse – in dieser Hinsicht stellt sich der deutsche Verwaltungsapparat jedoch noch immer als äußerst starr und unflexibel dar:

"Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern, v.a. den USA, sieht [die Enquete-Kommission – d. Verf.] in Deutschland den Community Service, die Angebote an bestimmte Gruppen in der Stadt, unterentwickelt. [...] Die staatlichen und städtischen Stellen hätten [...] zumeist keine Ahnung von der Arbeit in einem Museum [...]." ²⁴³

Es bleibt zu hoffen, dass vor allem das parallel fortschreitende Implementieren des *Neuen Steuerungsmodells* in der Verwaltung, mit all seinen positiven Innovationen, und der nachweisliche Trend, Museen in private Rechtsformen zu transformieren in naher Zukunft weitreichende Veränderungen bewirken, die zu einer optimaleren Ausgestaltung des kulturellen Fördersystems führen.

3.3 Museum und Gesellschaft

Diese bestmögliche Förderung ist die Existenz- und Handlungsgrundlage für Museen, denen in der Kultur eines Landes eine besondere Bedeutung zukommt; in einem ganzheitlichen Ansatz vermitteln sie "mit ihren Dauer- und Sonderausstellungen nicht nur Informationen, sondern können auch geschichtliche Zusammenhänge begreifbar machen. Sie leisten mehr als eine bloße Wissensvermittlung über die Vergangenheit, sie ermöglichen auch, die Gegenwart zu deuten und Visionen für die Zukunft zu entwerfen."²⁴⁴ Diesbezüglich haben die Museumsbesucher vielfältige Erwartungshaltungen: das Erleben authentischer Objekte, mit ihren Bezügen zu historischen Ereignissen oder Personen, die Vermittlung neuer Einsichten in historische oder andere wissenschaftliche Zusammenhänge, die Verbesserung der Allgemeinbildung sowie grundsätzlich Zugang zu Informationen, die derart – nach Ansicht der Besucher – nicht in der Literatur zu finden sind; hinzu kommt die subjektive Wahrnehmung eines Gefühls der Selbstbestimmung während des Prozesses der Informationsvermittlung und -aneignung im Museum gegenüber vorgeschriebenen, statischen Rezeptionsmustern der anderen Medien.²⁴⁵ Entsprechend dieser breiten Erwartungshaltungen und gleichsam heterogener Zielgruppen führen Museen seit vielen Jahren eine immer professioneller werdende Besucherforschung durch, anhand derer sich inzwischen vielfältige Segmentierungen für die Motivation eines Museumsbesuchs detektieren lassen.

²⁴² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 128

²⁴³ Deutscher Bundestag (2005), S. 560

²⁴⁴ Sieber (2001), S. 19

²⁴⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 559

Nach einem breiten Ansatz lassen sich die Besuchsmotive untergliedern in *Schaulust / Neugier, Erbauung / Entspannung, Wissensbestätigung / -erweiterung, Interesse am Sammelschwerpunkt des Museums, berufliches Interesse*, ein *gemeinsames Kulturerlebnis* und den *zufälligen Besuch*.²⁴⁶ Anhand weiterer, tendenziell qualitativer durchgeführter Befragungen lassen sich diese Anreize noch detaillierter aufschlüsseln, die bereits die äußerst pluralistischen Zielgruppenstrukturen erahnen lassen, denen das Museum versucht, gerecht zu werden: *Kulturtrip, partnerschaftliches Teilhaben, Lust / Neugier / Sensationslust / Schaulust, Selbstbestätigung / -erweiterung / -findung / -erprobung, Wissensbestätigung / Vorwissen, berufliches Interesse, soziale Anerkennung / Gesprächsstoff / Prestige und sozialer Druck*.²⁴⁷ Dabei muss berücksichtigt werden, dass die "Motivationsangaben der Befragten [...] eng mit dem Sammelschwerpunkt, dem Standort, dem touristischen 'Stellenwert' und der Größe des Museums zusammen[hängen] sowie natürlich mit dem Museumsbesucher selbst. Untersuchungen haben gezeigt, dass Abhängigkeiten zwischen soziodemographischen Merkmalen der Besucher und besuchttem Museumstyp bestehen."²⁴⁸ Unter Berücksichtigung des Erbauungs- und Erholungsfaktors einer kulturellen Aktivität – in diesem Fall der Museumsbesuch – erwartet der Besucher demnach "neue Ideen, Informationen, Anregungen und gleichzeitig auch Unterhaltung und Erholung. Aktuelle Wechselausstellungen, attraktiv gestaltete Sammlungen, der Museumsshop und das Café haben Hochkonjunktur."²⁴⁹ Anhand dieser unterschiedliche Ansätze verfolgenden Differenzierungen segmentiert Walzl die (potentiellen) Zielgruppen des Museums in folgende, nach subjektivem, emotionalem Handeln zu differenzierende, anteilige Interessengruppen:

"The classification has been grouped into four key drivers: the socially-, the intellectually-, the emotionally- and the spiritually-motivated visitor. Each of them are hierarchical, beginning with the socially-motivated visitor who makes about 48% of visits to museums, the intellectually-motivated visitor (39%), the emotionally-motivated visitor (11%) and the spiritually-motivated visitor (3%)."²⁵⁰

Dieses breite Spektrum an möglichen Motivationsfaktoren eines Museumsbesuchs in Kombination mit dem komplexen, vielschichtigen kulturellen und wissenschaftlichen, bildenden und unterhaltenden Angebot des Museums ermöglicht diesem erhebliche Potentiale in seinem Agieren als kultureller, öffentlicher Raum. Diesbezüglich hält Jacobs fest, dass wir uns permanent in einem kulturgeschichtlichen Umfeld bewegten, dessen Bewusstwerdung neuartiger Konzeptionen für das Aneignen einer kulturellen Identität einer breiten Bevölkerungsschicht bedürfe,²⁵¹

"Durch das Hinweisen auf das Geschichtliche im öffentlichen Umfeld, durch das Erschließen der kulturräumlichen Lebensumwelt und ihrer Charakteristika kann es gelingen, auch diejenigen zu erreichen, die nicht in die Museen gehen [...]. Im Mittelpunkt eines stadthistorisch erschlossenen Lebensraumes steht das Museum mit der doppelten Funktion eines Dokumentations- und Informationszentrums."²⁵²

Diese Hinwendung zur Öffentlichkeit im Rahmen eines gesellschaftlichen Auftrages findet sich in der Literatur bereits vor über 100 Jahren formuliert: " 'Das Museum hat nicht den

²⁴⁶ vgl. Thänert (2000), S. 17f.

²⁴⁷ vgl. Thänert (2000), S. 17f.

²⁴⁸ Thänert (2000), S. 17f.

²⁴⁹ Petersen-Spindler (2001), S. 34

²⁵⁰ Walzl (2006), S. 5

²⁵¹ vgl. Jacobs (1995), S. 60f.

²⁵² Jacobs (1995), S. 60f.

Ehrgeiz, ein wissenschaftliches Institut sein zu wollen; es stellt sich schlicht in den Dienst der Volksbildung und Volkserziehung.' "²⁵³ Setzt man sich mit der Entwicklungsgeschichte des Museums in Deutschland auseinander, muss jedoch festgestellt werden, dass diese bevölkerungszentrierte Ansicht in keinsten Weise selbstverständlich war und mitnichten ist. Mit Rücksichtnahme auf die zentrale Thematik der vorliegenden Arbeit sei diesbezüglich darauf hingewiesen, dass die historische Entwicklung des Museums unter vielfältigen Gesichtspunkten bereits hinlänglich und *ab ovo* in der Literatur geschildert wurde, und somit an dieser Stelle lediglich in Kürze, mit Betrachtung der zentralen Aspekte, die für ein Verständnis der heutigen Museumsstrukturen und sie begleitende Mentalitäten vonnöten sind, erfolgen.

Unter dieser Berücksichtigung lässt sich die treffende, äußerst komprimierte und z.B. von Baur zitierte Zusammenfassung des historischen Transformationsprozesses der Museen hinzuziehen:

" 'Von Tempelsammlungen über das Museion in Alexandria zu Reliquienschatzkammern des Mittelalters, den 'Kunst- und Wunderkammern' in Renaissance und im Absolutismus bis zum verwissenschaftlichten und ausdifferenzierten Museumswesen des 19. Jahrhunderts' "²⁵⁴ Die meisten Museen in der Form, in der sie uns heute begegnen, verdanken ihre Bedeutung dabei hauptsächlich dem Bildungsbürgertum, das in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts für einen entscheidenden Aufschwung sorgte,²⁵⁵ nicht zuletzt derart, dass sich das privat geführte und elitär ausgerichtete Museum durch veränderte Konzeptionen und breitere Zugangsmöglichkeiten einer größeren Bevölkerungsschicht öffnete. Nichtsdestotrotz haftet auch den heutigen Museen noch allzu oft aus Sicht eines großen Anteils der Zivilbevölkerung der Eindruck eines lediglich gebildete, elitäre Kreise ansprechenden *Tempels* an, der bei vielen potentiellen Besuchern eine beträchtliche Schwellenangst erzeugt. Dies steht in deutlichem Widerspruch zum öffentlichen, gesellschaftlichen Auftrag, dem die Museen entgegenzukommen verpflichtet sind. "Die meisten unserer jetzigen Museen diskriminieren die Mehrheit der Bevölkerung, obwohl sie von ihr finanziert werden."²⁵⁶ Dies ist umso alarmierender, berücksichtigt man den aktuellen Rechtfertigungsdruck der Museen, nicht nur bezüglich finanzieller Subventionierung, sondern auch bezüglich ihrer grundsätzlichen Existenzberechtigung in Zeiten vielseitiger neuer Medien, innerhalb deren Wirken viele Kritiker das aktuelle derartige konstitutive Bestehen der Museen als obsolet betrachten, oder zumindest vehement infrage stellen.

Die automatische Ausgrenzung gewisser Bevölkerungsschichten seitens der Museen steht ihrer eigentlichen Gründungsintention dabei überwiegend konträr gegenüber, muss für die – zeitweise boomenden – Museumsneugründungen doch festgestellt werden, dass nicht einmal zehn Prozent der Museen von ihren Trägern eingerichtet wurden, um Forschungsdefizite auszugleichen oder eine erkannte Notwendigkeit intensiver wissenschaftlicher, konservatorischer oder sammelnder Unternehmungen bestand, sondern die historische Entwicklung und Identifikation mit der Stadt, eine Bereicherung des kulturellen Umfeldes, die prinzipielle Aufwertung des Ortes als Kulturstandort und somit letztlich auch eine Steigerung der touristischen Attraktion als Gründungsmotivation angegeben werden.²⁵⁷

Museumsneugründungen lassen sich, auch in Anlehnung an sich wandelnde Motivationen, in verschiedene *Boom-Phasen* gliedern. Nach Baur können diese in vier Abschnitte segmentiert werden:

²⁵³ zit. in Siebenmorgen (2004), S. 7

²⁵⁴ zit. in Baur (2010), S. 24

²⁵⁵ vgl. Rohmeder (1977), S. 21ff.

²⁵⁶ Rohmeder (1977), S. 21ff.

²⁵⁷ vgl. Siebenmorgen (2004), S. 9

"In einer ersten Welle im 15. und 16. Jahrhundert gründeten sich Kunst- und Wunderkammern als frühe Formen des Museums in den Zentren des frühneuzeitlichen Europas, etwa in Florenz, Madrid, Paris, London und Prag. Objekte unterschiedlichster Herkunft und Zweckbestimmung – Kunstwerke, Antiquitäten, Bücher, Naturalien, technische Geräte sowie Kuriositäten und Exotika – wurden hier gemeinsam präsentiert und sollten im Sinne eines *theatrum mundi* den universalen Zusammenhang der Welt darstellen [Hervorhebung im Original – d.Verf.]."²⁵⁸

Einen zweiten Schub sieht er in der Mitte des 18. Jahrhunderts folgen, der seinen Ursprung in Europa hat und zu einer sukzessiven Öffnung privater, überwiegend fürstlicher Sammlungen führte.²⁵⁹

"Eine neuerliche Gründungswelle ab den 1870er Jahren führte zur starken Zunahme der Zahl der Museen in Europa und Amerika und fundiert die Wahrnehmung des 19. Jahrhunderts als 'Museum Age' [...]. Zunehmend professionalisierte Museen avancierten zu Schaufenstern wissenschaftlichen Fortschritts, industrieller Leistungsfähigkeit und kolonialer Mission."²⁶⁰

Seit den 1970er Jahren konstatiert er nunmehr den vierten, globalen Museumsboom, der vor allem in den 80er Jahren dazu führte, dass heute zwischen 90 und 95 Prozent der Museen weltweit nicht älter als 50 Jahre sind.²⁶¹ Für diese letzte, und erst seit kurzer Zeit stagnierende Gründungswelle ist als Besonderheit zuzüglich zu bemerken, dass strukturelle Veränderungen der Einrichtung Museum in den Hintergrund traten und parallel zu der zu dieser Zeit aufkeimenden Bildungsdebatte verstärkt Konzepte der Museumspädagogik erarbeitet wurden, um die zahlreichen verfügbaren Inhalte der vielen Museen auch einer möglichst breiten Öffentlichkeit nachhaltig und zugänglich darzulegen. Denn wie bereits angedeutet, war das Museum noch bis weit in das 19. Jahrhundert (und bei einigen Museumstypen, wie z.B. den Kunstmuseen, noch heute) eine

"Einrichtung von Kennern für Kenner, was auch bedeutet: von Angehörigen einer gesellschaftlichen Elite für eben jene Elite. Objekte hatten wertvoll, spektakulär, schön und gut erhalten zu sein, die Präsentationen wohl ausgeleuchtet und sinnvoll gegliedert, jedoch sparsam oder gar nicht betextet und erläutert. Ausstellungen boten Gelegenheit für intellektuelles Vergnügen und gelehrtes Gespräch im Rahmen eines relativ homogenen Kreises von Machern und Publikum [...]. Im 19. Jahrhundert begann diese Situation unübersichtlicher zu werden. Weitere Kreise forderten, im Einklang mit den Plädoyers von Reformern, Einlass [...]. [...] In den Präsentationen wurde nun weit mehr Wert auf Vermittlung und Erklärung der Objekte gelegt. [...] Der Trend zu einer Öffnung des Museums und der Versuch einer Erschließung immer weiterer 'museumsferner Schichten' setzte sich im 20. Jahrhundert in beschleunigter Weise fort. Beim Ausbau museumspädagogischer Programme [...] übernahmen insbesondere amerikanische Museen eine Vorreiterrolle. Hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Funktion transformierten sich Museen so von Einrichtungen der Selbstverständigung und In-Group-Bildung einer Elite zu Institutionen der Bildung und Erziehung einer Masse der Bevölkerung."²⁶²

Wie bereits angedeutet unterscheidet sich die Entwicklung der Museen in Deutschland fundamental von der im vor allem angloamerikanischen Ausland. Dies ist deshalb wichtig

²⁵⁸ Baur (2010), S. 25ff.

²⁵⁹ vgl. Baur (2010), S. 25ff.

²⁶⁰ Baur (2010), S. 25 ff.

²⁶¹ vgl. Baur (2010), S. 25ff.

²⁶² Baur (2010), S. 28f.

zu exponieren, als diese Unterschiede auch heute noch fortbestehen und eine Adaption der vorbildhaft erscheinenden ausländischen Aktivitäten und Rahmenbedingungen sich noch in ihren zögerlichen Anfängen befinden, was durch einen besagten unflexiblen und gänzlich anders gestalteten deutschen Verwaltungsapparat noch gefördert wird. Jegliche Bemühungen deutscher Museen, ein animierendes *Bench Marking*²⁶³ zu betreiben, wird somit teilweise im Keim erstickt. Einen Vergleich amerikanischer Museen, ihrer Entwicklungsgeschichte, Schwerpunktsetzung und die daraus folgenden heutigen Verhältnisse im Vergleich zu Deutschland, bzw. allgemein Europa (wobei inzwischen vor allem Großbritannien und die Niederlande unzweifelhaft ausgeklammert werden müssen), stellt Pomian sehr prägnant dar:

"Amerikanische Museen waren von Anfang an demokratische Institutionen. Sie waren nicht verpflichtet, ihre Politik an der Bildungs- und Geschmackselite auszurichten, wie es bei den meisten europäischen Museen der Fall war, die dem amerikanischen Beispiel nur zögerlich folgten. Amerikanische Museen orientierten sich von Beginn an am Massengeschmack. Die einzigen überzeugenden Erfolgskriterien waren ihre Fähigkeit, möglichst viele Besucher anzulocken, Kinder, Schüler und Studenten einzubeziehen, ein möglichst großes Publikum für Führungen und abendliche Vorträge zu gewinnen und sich als bedeutender Veranstaltungsort zu etablieren, um öffentliches Interesse und die Aufmerksamkeit der Presse zu erwecken. Geeignete Mittel waren Ausstellungen, Konzerte, Theaterstücke und Filmvorführungen. Diese Faktoren hatten natürlich auch Einfluss auf Öffnungszeiten, Verwaltung, Bildung, Öffentlichkeitsarbeit, Personalstruktur, Beschriftungen, Guides, Kataloge und temporäre Ausstellungen – vor allem aber auf die Architektur, denn ein Museumskomplex musste fortan auch ein Auditorium, eine Cafeteria, ein Restaurant und einen Shop haben. [...] Während amerikanische Museen ihre Innovationen durchsetzten, machten die Museen in Europa eine schwierige Phase durch: der Erste Weltkrieg, die Finanzkrise in den demokratischen Ländern nach dem Zusammenbruch der Weltwirtschaft 1929, die Vereinnahmung durch totalitäre Propaganda in der UdSSR, im faschistischen Italien und in Nazi-Deutschland und schließlich der Zweite Weltkrieg [...]. Aus diesen Gründen übernahmen die europäischen Museen amerikanische Innovationen erst in der Wiederaufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg, in vielen Ländern sogar erst zwischen den 1960er und 90er Jahren."²⁶⁴

In vorherigen Abschnitten dieser Arbeit wurde bereits die quantitative Überlegenheit der kleinen Museen, oft umfassend als *Heimatismuseen* bezeichnet, gegenüber den großen Häusern dargelegt. Ihre Entwicklung lohnt sich gesondert zu betrachten aufgrund ihrer besonderen Hinwendung zu ihren Besuchern und deren durch diesen Museumstyp bestmöglichen individuellen Identifikation mit dem kulturellen städtischen Umfeld, in dem das Museum neben seinem Bildungspotential eine im Vergleich zu anderen kulturellen Einrichtungen und speziell zu großen Museen extraordinary Möglichkeit der Wahrnehmung einer sozialisierenden Institution übernimmt, mithin neben seinem Bildungsauftrag als kulturelles Zentrum dienen kann und als Akteur einer kulturellen Bildungslandschaft eine bedeutende Position einnehmen kann.

"Gerade die mittleren und kleineren, die Regional-, Stadt- und heimatgeschichtlichen Museen bieten den Menschen mit ihrer speziellen Überlieferung Angebote zur kulturellen Identifikation, indem sie Kultur und gesellschaftliches Leben des Einzugsbereichs präsentieren. Sie machen im gelungenen Fall die Wechselbeziehungen zwischen globaler Dyna-

²⁶³ Dieser dem Profit-Bereich entlehnte Begriff, der im Kern den Vergleich mit ähnlich aufgestellten Wettbewerbern meint, findet auch in den Museen zunehmend Verwendung im Rahmen professioneller werdender Management-Prozesse.

²⁶⁴ Pomian (2007), S. 21

mik und lokaler Existenz konkret und erfahrbar. In einer auch von interkulturellen Prozessen geprägten Gesellschaft kommt dem Museum überdies eine integrative Rolle zu [...]."²⁶⁵

Kleine Museen vereinigen diesbezüglich in besonderer Weise Stadt- und Sozialgeschichte, indem sie – bei gelungener Vermittlung – sozialgeschichtliche Beispiele unter regionalgeschichtlichen Gesichtspunkten darstellen.²⁶⁶ Besonders viele Heimatmuseen wurden während des Übergangs von der agrarisch-handwerklichen zur industriellen Wirtschafts- und Gesellschaftsform gegründet – das "Heimatmuseum barg an Sachgütern, was funktionslos wurde und aufhebenswert schien und bot der 'guten alten Zeit' eine Heimstadt an [...]."²⁶⁷ Kritisch muss dazu allerdings bemerkt werden, dass vor allem bei diesem Museumstyp das bloße Sammeln von Objekten im Fokus stand, ohne die durchaus notwendige komplementäre Informations- und Vermittlungsarbeit, die für eine angemessene Kontextualisierung der Objekte stets notwendig ist.²⁶⁸ Dies ist auch heute noch oft der Fall, doch muss diesbezüglich der Umstand berücksichtigt werden, dass die überwiegende Zahl dieser kleinen Museen nicht von professionellem Personal geführt wird und somit qualifizierte Vermittlungskonzepte und andere derartige Anforderungen schlicht nicht geleistet werden können. Dies ist mitnichten als lediglich negative Kritik zu deuten, verdankt doch die so ausdifferenzierte Museumslandschaft ihr heutiges Bestehen nicht zuletzt einem steten, nicht zu unterschätzenden bürgerschaftlichen Engagement, überwiegend in kleinen Häusern, doch nicht minder häufig auch in größeren Einrichtungen. Ehrenamtliches Engagement blickt dabei auf eine lange Tradition zurück und wirkt sich bedeutsam auf die Kulturlandschaft einer Region aus:

"Bürgerschaftliches Engagement in der Kultur ist historisch eng mit der Emanzipation des Bürgertums, dem Bildungsanspruch der Arbeiterbewegung und der Verbindung von Kirche und Kultur verbunden. Die Aktivitäten bürgerschaftlich Engagierter schaffen in bestimmten Regionen erst eine kulturelle Infrastruktur und erweitern das Leistungsspektrum kultureller Einrichtungen nachhaltig; ihr Engagement trägt dazu bei, dass Angebote bürgernah organisiert sind, sich die Identifikation der Bürger mit den Kultureinrichtungen in ihrer Stadt und den Angeboten in ihrem Lebensumfeld erhöht und vielen Menschen die Möglichkeit gegeben ist, sich am kulturellen Leben aktiv zu beteiligen."²⁶⁹

Angesichts dieser Entwicklung und einer historischen zunehmenden Einforderung der Bildungsbeteiligung seitens der Bevölkerung ist das Thema der Vermittlung in den Museen, vor allem aber seit besagtem Aufkommen der Bildungsdebatte in den 1970er Jahren, auch innerhalb der aktuellen Bildungsdiskussion allseits eine zentrale Herausforderung.

Dabei haben Museen ein großes bildungspolitisches Potential, denn ein Museum verfügt "in der Präsentation der Objekte über eine relativ hohe methodische und didaktische Offenheit."²⁷⁰ Dadurch könne es Bildungserlebnisse schaffen,²⁷¹ dazu könnten das Museum und seine Inhalte in jeder Lebensphase Ort und Anlass für Bildungsprozesse sein.²⁷²

Der Kritik, die Einrichtung Museum sei reaktionär und in seiner aktuellen Gestalt nicht (mehr) zeitgemäß kann entkräftet werden, berücksichtigt man, dass in der

²⁶⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 118

²⁶⁶ vgl. Jacobs (1995), S. 16

²⁶⁷ Jacobs (1995), S. 12

²⁶⁸ vgl. Jacobs (1995), S. 12

²⁶⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 161

²⁷⁰ Deutscher Bundestag (2005), S. 559

²⁷¹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 559

²⁷² vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 566

"Erkenntnis der Vergangenheit [...] eine wichtige Voraussetzung für die Bildung eines Bewußtseins, das in der Lage ist, aus dem Verständnis der eigenen Situation bei der Gestaltung von morgen mitzuwirken [liegt]. [...] daß diejenigen historischen Zusammenhänge von Bedeutung sind, die die Voraussetzungen und Bedingungen für heutige Strukturen enthalten. Daraus erwächst die Anforderung, Entwicklungen bis heute darzustellen und Zusammenhänge mit heutigen Strukturen entsprechend zu präsentieren."²⁷³

Diese für das einzelne Subjekt bedeutsame Eigenschaft des Museums und seine mannigfaltigen Möglichkeiten in der Ausgestaltung von rezeptiven kulturellen Bildungsprozessen wird positiver Weise von seinen Besuchern als solche angemessen adaptiert: "Je etwa 90 Prozent der befragten Besucher würden den Ertrag eines zweistündigen Museumsbesuchs höher einschätzen als eine Doppelstunde Geschichtsunterricht, als historische Vorträge oder als die Buchlektüre zum gleichen Thema."²⁷⁴ Insbesondere der prozessorientierte Unterschied der partizipativen Inhaltsvermittlung im Museum im Gegensatz zum formellen Bildungssystem findet bei den Besuchern positive Resonanz: Eine Studie, die Lernprozesse in der Schule und im Museum verglich, hat bestätigt, dass das tendenziell informelle Lernen im Museum nicht mit dem formellen Lernen in der Schule oder anderen derartigen Bildungseinrichtungen gleichgesetzt werden kann; von einem Museumsbesuch erwarten Besucher demnach, die Informationen, die ihnen dargeboten werden, nach weitgehend subjektiven Kriterien auswählen und auswerten zu können – das Museum argumentiert folglich nicht "mit erhobenem Zeigefinger", sondern ermöglicht einen *Resonanzraum* für unterschiedliche Interpretationen.²⁷⁵

Dabei ist unter museumspädagogischer Betrachtung der musealen Angebote, wie bereits angedeutet, eine Differenzierung nach Museumstypen und den entsprechend divergierenden Inhalten unerlässlich; folglich ist es auch nicht möglich, ein einheitliches Konzept umfassend für alle Museen auszugestalten²⁷⁶ – dies gilt nicht nur für die Museumspädagogik, sondern in der Regel für alle Begebenheiten in der jeweiligen Institution, denn kein Museum ist einem anderen gänzlich gleich. Hierbei sei vor allem erneut die besondere Position der Kunstmuseen hervorgehoben – dessen Vermittlungskonzepte unterscheiden sich nicht nur bezüglich einer adäquaten Museumspädagogik und -didaktik fundamental von z.B. einem historischen Museum, auch die Motivation seitens der Besucher ist je nach Museumstyp voneinander abweichend – so ergab z.B. eine Befragung "dass in Kunstmuseen der Anteil der Besucher, die Bildung suchen, prozentual denen entspricht, deren Hauptaugenmerk auf der Unterhaltung liegt. In den anderen Museumsarten überwiegt die Unterhaltung [...]."²⁷⁷

Aber auch innerhalb eines einzelnen Hauses ist eine Ausdifferenzierung der Vermittlungskonzepte mit Rücksichtnahme auf äußerst heterogene Zielgruppen vonnöten – die Angebote müssen für Kinder, Jugendliche, Familien, Minoritäten, Besucher mit Behinderungen, Senioren, Mitbürger mit Migrationshintergrund, Schulklassen, Einzel- und Gruppenbesucher – um nur einige Anspruchsgruppen zu nennen – entsprechend gestaltet werden.²⁷⁸ Dabei sieht sich das Museum stets mit der Herausforderung konfrontiert, nicht nur diese facettenreichen heterogenen Zielgruppen individuell anzusprechen, sondern auch potentielle, bzw. Nicht-Besucher auf ihr Angebot aufmerksam zu machen:

²⁷³ Jacobs (1995), S. 13

²⁷⁴ Deutscher Bundestag (2005), S. 559

²⁷⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 565

²⁷⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 560

²⁷⁷ Thänert (2000), S. 18

²⁷⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 564

"Jeder Interessierte solle seinen ganz individuellen Zugang sowie vertiefende Informationsangebote zu den Exponaten aus Geschichte und Gegenwart finden können. Um Menschen, die bisher keinen Kontakt und keine Affinität zu Museen gehabt hätten, wirklich an die Inhalte heranzuführen zu können, sind [...] speziell entwickelte Vermittlungsangebote notwendig, die Gruppen aus eher museumsfernen gesellschaftlichen Schichten aktiv ansprechen und in das Museum einladen."²⁷⁹

Dabei ist ein steter Dissens erzeugender Diskussions- und Kritikpunkt bei museumsfachlichen Disputen die zu leistende prekäre Konnexion von Bildung und Unterhaltung, inzwischen oft als *Eventisierung* insultiert, deren konstatiertes Paradoxon darin besteht, ein möglichst breites Publikum anzusprechen, das heute im Rahmen eines vielgestalteten (kulturellen) Freizeitangebotes verstärkt nach aktiver Beteiligung sowie ereignisvollen, prägenden Erlebnissen verlangt, demgegenüber jedoch stets der Bildungsauftrag des Museums steht, den zu vernachlässigen die Existenzberechtigung der Einrichtung *ad absurdum* führen würde.

"Die Grenzüberschreitung zwischen 'seriöser Kultur' und 'Eventkultur' sei bei dem Versuch, ein breites Publikum erreichen zu wollen, eine permanente Gradwanderung [sic] [...]. [Dabei] muss es allerdings kein Dilemma sein, populäre Ausstellungen trotzdem seriös zu gestalten. Letztlich ginge es darum, Inhalte einem möglichst breitem Publikum verständlich zu machen."²⁸⁰

3.4 Kernaufgaben des Museums

Diese Bereithaltung und Vermittlung musealer Inhalte wird normativ persistiert durch seine konstitutiven *Kernaufgaben*: *Sammeln*, *Bewahren*, *Forschen* sowie *Ausstellen*, bzw. *Vermitteln*. Doch auch diese zentralen Tätigkeiten sehen sich durch entsprechende Mittelkürzungen bedroht, indem insbesondere auf Landes- und kommunaler Ebene durch reduzierte Subventionen die vor allem nicht direkt sichtbaren Bereiche des Sammelns, Bewahrens und Forschens allzu oft nicht in ihrem erforderlichen Maß ausgeführt werden können.²⁸¹ Dies betrifft in den meisten Fällen die mittleren und kleinen Museen, in denen die klassischen Kernaufgaben des Museums somit entweder nicht gänzlich, oder nur äußerst unausgewogen verfolgt werden können. Zu den Feldern, die demnach als Ganzes gestrichen werden, zählt meist die Forschung; eine eklatante Einschränkung erfahren Sammlungstätigkeiten, indem vielfach die knappen Erwerbungssetats eine adäquate Anschaffung neuer Objekte verhindern; die erst seit relativ kurzer Zeit in den Museen eingeführten Management- und Marketingbemühungen werden ebenfalls durch ihre erforderliche Personalintensität entweder erst gar nicht ermöglicht oder ebenfalls stark limitiert.²⁸²

Doch auch die großen Museen – hier seien die Landesmuseen hervorgehoben – sind "eingezwängt in ein Korsett von Ansprüchen, Zielen und Belastungen."²⁸³ Die meisten Klagen betreffen diesbezüglich Raummangel, veraltete Gebäude und eine ebenfalls überholte Infrastruktur, Personalmangel, Depots, die nicht nur unter besagter Raumnot leiden, sondern auch durch finanzielle und personelle Kürzungen einer angemessenen Dokumentation harren, was partiell zu der Konsequenz führt, dass gewisse Sammlungsbereiche tendenziell als

²⁷⁹ Deutscher Bundestag (2005), S. 564

²⁸⁰ Deutscher Bundestag (2005), S. 563

²⁸¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 120

²⁸² vgl. Dauschek (2007), S. 25

²⁸³ Ströbele (2001), S. 4

Belastung, denn als Bereicherung angesehen werden²⁸⁴ – diese Mängel kompensiert gehen letztendlich zulasten der Ausstellungen, was absurd erscheinen mag unter der Prämisse, dass die Dauer- und Sonderausstellungen eines Museums seine der Öffentlichkeit geschuldete Existenzgrundlage bilden. Auch auf diesem Bereich wird inzwischen des Öfteren ein vergleichender Blick in das (angloamerikanische) Ausland unternommen, vor allem aber bezüglich der Aktivitäten auf den Gebieten des Sammelns und Bewahrens, quasi der formellen Objektverwaltung, führt dies zu eher kontroversen Standpunkten seitens deutscher Museumsexperten, da die Maßnahmen, die beispielhaft hinzugezogen werden, durchaus radikal anmaßen und in eher kritischer Form wie folgt zusammengefasst werden können: "[Gegenüber der eingeschränkten Ressourcenverwaltung] stehen alternative Modelle, insbesondere amerikanische, die Tabus brechen [...]. Stilllegung unprofitabler Bereiche, Kapital schlagen aus der Sammlung durch Verkaufen, Vermieten, Vernetzen zu Schwerpunkt-sammlungen, Kommerzialisierung der Ressourcen."²⁸⁵ Ein weiterer Ansatz ausländischer Museen hingegen, der speziell im Rahmen der vorliegenden Arbeit als durchaus positiv exemplarisch hinzugezogen werden kann, betrifft die grundsätzliche institutionelle Ausrichtung nach innen wie auch nach außen, indem das Museum und seine Aufgaben separiert werden in ein objektbezogenes, nicht öffentliches *Sachgut-Archiv* und einen besucherorientierten *Ausstellungs- und Unterhaltungsbetrieb*.²⁸⁶ Dies weist bereits auf die verschiedenen Ausrichtungen und die jeweils betroffenen Akteure der musealen Kernaufgaben hin, die sich entweder nach innen an die Museumsstrukturen und ihre Mitarbeiter richten und für die Öffentlichkeit erst zu einem späteren Zeitpunkt in bereits kontextualisierter Form sichtbar werden, oder von vornherein nach außen gerichtete Aktivitäten, die sich allerdings auch wieder auf die quasi hinter den Kulissen stattfindenden Handlungen beziehen – in ihrer Orientierung stehen die Kernbereiche mithin in einer steten Reziprozität. Diese in ihrer Vernetzung leicht angreifbaren und aus der Balance zu bringenden originären Aufgaben des Museums werden dabei in ihrer jetzigen Gestalt, wie gesagt, durch den drängender werdenden Wettbewerb um Subventionen – seien sie öffentlich oder privat – und die öffentliche Aufmerksamkeit, in Form von zunehmend *eventisierten* Inhalten und Veranstaltungen, als gefährdet angesehen.²⁸⁷

Hier zeichnet sich bereits der zentrale Zielkonflikt ab, mit dem sich Museen zunehmend konfrontiert sehen: Seine Verantwortung gegenüber der Sammlung, mit all den daraus resultierenden Aufgaben, und seine Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit, im Rahmen eines zu erfüllenden Bildungsauftrages (mit Unterhaltungswert). Der Dienst an der Bevölkerung (durchaus als solcher zu bezeichnender, wird doch das Museum formell als *kultureller Dienstleistungsbetrieb* bezeichnet) kann dabei durchaus dem Umgang mit Objekten kontrovers gegenüberstehen. Besonders in diesem Punkt spalten sich die Positionen der Museumsexperten in reaktionäre Traditionalisten, die das Museum und seine Objekte als vorrangig zu berücksichtigende Bestandteile betrachten, und eher innovativ eingestellte Vertreter, die sich der Besucherorientierung widmen, mit dem Argument, der Besucher sei schließlich die zentrale Instanz, die es in das Museum zu führen gilt, um die entsprechend dargebotenen Inhalte auch in ihrer Existenz zu bestätigen und die Einrichtung somit nicht obsolet werden zu lassen.

²⁸⁴ vgl. Ströbele (2001), S. 4

²⁸⁵ Ströbele (2001), S. 4.

So kommt in Deutschland aktuell z.B. immer wieder der Vorschlag auf, Sammlungsbestände der Museen als eine zusätzliche Quelle für finanzielle Mittel zu verkaufen, was auf heftigen Widerstand stößt, indem argumentiert wird, derartige Handlungen widersprächen dem zentralen Sammlungs- und Bewahrungsauftrag des Museums, mithin seinem Archivcharakter.

²⁸⁶ vgl. Ströbele (2001), S. 4

²⁸⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 120

Dabei ist nun in der Gegenwart ein Paradigmenwechsel hin zur zukunftsorientierten Hinwendung zum Besucher zu bemerken.

"Das gewachsene neue Selbstverständnis der Museen äußert sich darin, dass man Objekte, Themen und Inhalte so präsentieren will, dass eine möglichst breite Öffentlichkeit sich dadurch angesprochen und zum Besuch motiviert fühlt. Dem steht aber die Gefahr gegenüber, dass zu viele zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen für kurzatmige Aktivitäten verwendet werden. Laut Expertenmeinung werden Museen durch den Erwartungsdruck der Zuwendungsgeber nach sichtbaren Erfolgen immer stärker gezwungen, sich auf das öffentlichkeitswirksame Ausstellen zu konzentrieren."²⁸⁸

Diese Kritik, die in dieser Form in der Literatur oft anzutreffen ist und in ihrem Kern durchaus berechtigt sein mag, verkennet die bedeutsame Eigenschaft der Nachhaltigkeit von öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten, die temporär befristet sein können, in ihren Auswirkungen aber einen nicht zu unterschätzenden langfristigen Effekt haben können. Doch muss bei alledem selbstverständlich berücksichtigt werden, dass zwischen Bestands- und Besucherorientierung stets eine ausgewogene Balance angestrebt werden sollte, da zwar die Besucher als finale Anspruchsgruppe in das Museum geführt werden sollen, die ihnen dort gebotenen Inhalte jedoch stets authentisch und verifiziert sein müssen, was die für den Besucher unsichtbaren Aktivitäten in den Bereichen Sammeln, Bewahren und Forschen nicht minder wichtig sein lässt. Denn insbesondere dem an die Öffentlichkeit gerichteten Bildungsauftrag der Museen dienen diese Bereiche als Fundament: "Basis hierfür sind seine Sammlungen: originale Objekte, mit denen Ausstellungen zu historischen, kulturhistorischen, künstlerischen, naturwissenschaftlichen oder technikgeschichtlichen (etc.) Themen entwickelt werden. Die Informationen beruhen auf neuen Erkenntnissen, sie werden allgemein verständlich und ansprechend dargeboten. [...]"²⁸⁹

Zusammenfassend für die Betrachtung des interferierenden Zusammenspiels der vier Kernaufgaben des Museums lässt sich folglich resultierend schlussfolgern: "Die vier Begriffe sind also Operationalisierungen des Zieles 'Bilden'; [...] der Museumsmann erwirbt, erhält, erforscht, um zu bilden. Oder anders formuliert: Sammeln, Erhalten und Forschen sind Funktionen des inneren Bereichs eines Museums; Bildung gehört zum Außenbereich."²⁹⁰ Dies macht einmal mehr deutlich, dass die Kernaufgaben sich stets mutual verhalten und auch in Zeiten diverser Paradigmenwechsel allzeit gleichberechtigt berücksichtigt werden sollten, auch wenn sich je nach Museumsgröße und -typ differenzierte Gewichtungen ergeben mögen.

Diese immer wieder aufs Neue zu definierende Aufgabenverteilung findet ihre Entsprechung bereits in der Historie der Museumsentwicklung. "Die den Museen zugewiesenen Aufgaben wurden im Laufe der historischen Entwicklung der Museen und abhängig von gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Rahmenbedingungen unterschiedlich gewichtet und verfolgt."²⁹¹ Dabei lässt sich für alle zeitlichen Abschnitte eine stete Parallelität im Kommunikationsmodell des Museums feststellen. "In the museum context communication emerges both as the presentation of the results of research undertaken into the collections (catalogues, articles, conferences, exhibitions) and as the provision of information about the objects in the collections (the permanent exhibition and the information connected with it)."²⁹² Diese grundsätzliche Differenzierung in der inhaltlichen Ausrichtung und der Zielbestimmung der vorhandenen Informationen erfordern jeweils adäquate Ordnungs-

²⁸⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 120

²⁸⁹ Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 20

²⁹⁰ Rohmeder (1977), S. 19

²⁹¹ Bristot (2007), S. 25

²⁹² Desvallées und Mairesse (2010), S. 28f.

und Interpretationsschemata, bei denen fortwährend das geforderte Gleichgewicht zwischen akademischem Anspruch und bürgerorientierter Vermittlung angestrebt werden muss, das schließlich seinen "Fokus auf die Schaffung von Bedeutungszusammenhängen aus der zivilen Lebenswelt legen muss."²⁹³

In der Literatur finden sich entsprechend der nuancierten, jedoch untrennbaren Vernetzung und der vielen aus den Kernaufgaben resultierenden Aktivitäten der originären musealen Aufgaben mannigfaltige Annäherungen an die Bestimmung der Kernaufgaben von Museen, die immer wieder anders segmentiert und definiert werden. So stützen sich heute viele (internationale) Museumsorganisationen und -verbände auf die Diversifikation der *Reinwardt Academie* in Amsterdam aus der 1980er Jahren

"which recognises three functions: *preservation* (which includes the acquisition, conservation and management of collections), *research* and *communication*. Communication itself includes *education* and *exhibition*, undoubtedly the two most visible functions of museums. In this regard it seemed to us that the educational function had grown sufficiently over the past few decades for the term *mediation* to be added to it. One of the major differences that struck us between earlier museum work and today is the growth in the importance attached to notions of *management*, so we thought that because of its specificities, it should be treated as a museum function. [Hervorhebungen im Original – d.Verf.]"²⁹⁴

Aus dieser Annäherung wird bereits deutlich, wie fragmentarisch und voneinander abhängig sich die jeweiligen Bereiche darstellen. Der *Deutsche Museumsbund* nähert sich dabei den zentralen Aufgaben durch eine Untergliederung in vier Funktionsbereiche: *Forschung* sowie *Sammlungspflege* und *-verwaltung*; *Verwaltung*, *Finanzen*, *Management* und *Kommunikation*; *Dienstleistungen* und sonstige *Services* für die Öffentlichkeit sowie die *Beziehungspflege* zu ihr; (rechtliche) *Rahmenbedingungen*, *Ausstellungsdesign* und Aspekte der *Sicherheit*.²⁹⁵

Zu den bereits geschilderten, inzwischen in den meisten Quellen derart aufgeführten Kernaufgaben der Museen – dem *Sammeln*, *Bewahren*, *Forschen* und *Ausstellen* / *Vermitteln* – sowie ihren peripheren Ausprägungen äußert sich der *Deutsche Museumsbund* demnach wie folgt:

"Im Vordergrund stehen die traditionellen Kernaufgaben des Museums: Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln. Da für die vierte Aufgabe bislang wechselnde Begriffe verwendet wurden, nehmen die 'Standards für Museen' die museumsspezifische Kernaufgabe 'Ausstellen' gleichwertig neben Vermitteln auf. Die alle Kernaufgaben berührende 'Dokumentation' wird [...] dem Forschen zugeordnet. Zudem werden die Kernaufgaben mit weiteren Aspekten ergänzt: Dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis, Leitbild und Museumskonzept, Museumsmanagement sowie Qualifiziertes Personal."²⁹⁶

Die konkreten Aufgaben, die sich anhand dieser originären Bereiche sodann für die Museen ableiten, finden sich in den *Ethischen Richtlinien für Museen*, erarbeitet vom ICOM, die "als Werkzeug zur beruflichen Selbstkontrolle in einem Bereich der öffentlichen Dienstleistung, in dem nationale Gesetzgebungen variieren und nur selten übereinstimmen [dienen sollen]."²⁹⁷

²⁹³ Dauschek (2002), S. 10

²⁹⁴ Desvallées und Mairesse (2010), S. 20

²⁹⁵ Deutscher Museumsbund e.V. (2008), S. 10

²⁹⁶ Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 4

²⁹⁷ Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (2010)

Für ein besseres Verständnis der heutigen Arbeitsweise und Orientierung der Museen seien die dort ausformulierten musealen Aufgaben an dieser Stelle aggregiert wiedergegeben:

"1. Museen bewahren, zeigen, vermitteln und fördern das Verständnis für das Natur- und Kulturerbe der Menschheit. [...] Der Träger soll eine eindeutige Erklärung über Aufgaben, Ziele und Vorgehensweisen des Museums und über seine eigene Rolle und Zusammensetzung ausarbeiten und veröffentlichen. Diese Erklärung soll dem Träger als Richtlinie dienen. [...] Der Träger soll gewährleisten, dass das Museum und seine Sammlungen allen Interessierten zu angemessenen, regelmässigen [sic] Zeiten zugänglich sind. [...]"

2. Museen, die Sammlungen unterhalten, bewahren diese treuhänderisch zum Nutzen und zum Fortschritt der Gesellschaft.

Museen haben die Aufgabe, ihre Sammlungen als Beitrag zum Schutz des natürlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Erbes zu erwerben, zu bewahren und fortzuentwickeln. [...]

3. Museen bewahren elementare Zeugnisse zur Gewinnung und Erweiterung von Wissen [...]. Museumsmitarbeiter/innen sind verpflichtet, ihr Wissen und ihre Erfahrung mit Kolleg/innen, Forschenden und Studierenden ihrer Fachrichtungen zu teilen. Sie sollen [...] neue Methoden und Erfahrungen weitergeben, die für andere von Nutzen sein könnten. [...] Museumsmitarbeiter/innen sollen die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit und Absprache zwischen Einrichtungen mit ähnlichen Interessen [...] anerkennen [...].

4. Museen schaffen Voraussetzungen für die Wertschätzung, das Verständnis und die Förderung von Natur- und Kulturerbe.

Museen haben die wichtige Aufgabe, ihre bildungspolitische Funktion weiterzuentwickeln und ein immer breiteres Publikum aus der Gesellschaft, der örtlichen Gemeinschaft oder der Zielgruppe, für die sie eingerichtet sind, anzuziehen. Die Wechselbeziehung des Museums mit der Gesellschaft und die Förderung ihres Erbes sind unmittelbarer Bestandteil des Bildungsauftrages eines Museums. [...]

5. Museen verfügen über Mittel, die weitere öffentliche Dienstleistungen und Vorteile ermöglichen.

*Museen nutzen ein breites Spektrum an Spezialwissen, Fertigkeiten und materiellen Ressourcen, die auch ausserhalb des Museums von Nutzen sein können. Daher bieten sich die Teilung von Ressourcen und die Bereitstellung von Dienstleistungen als Erweiterung der Museumsaktivitäten an. Diese sollen so organisiert werden, dass sie den festgelegten Auftrag des Museums nicht beeinträchtigen. [...] [Hervorhebungen im Original – d.Verf.]"*²⁹⁸

Anhand dieses äußerst extensiven Repertoires von Museumsaufgaben lässt sich ferner ein entsprechend umfangreiches Anforderungsprofil an die Museumsmitarbeiter ableiten. Ille-Kopp identifiziert diesbezüglich folgende *Qualifikationsanforderungen*: Über wissenschaftliche Kenntnisse hinaus benötigten Mitarbeiter in Museen demnach Kenntnisse im Bereich des (Kultur-) Managements, der Personalführung und Mitarbeitermotivation sowie des Projektmanagements; als individuelle notwendige Eigenschaften werden Kompetenz, Energie und Sympathie, Organisationstalent, Kommunikationsbereitschaft, Kontakt- und Motivationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, verwaltungstechnische Kenntnisse, Wissen in Haushalts- und Rechtsfragen und Techniken des Büro- und Zeitmanagements beschrieben – als zentrale Voraussetzung für diese Merkmale wird eine hohe Belastbarkeit gesehen; des Weiteren werden für den Bereich der Kulturvermittlung pädagogische und didaktische Fähigkeiten eruiert und ein Gefühl für gesellschaftliche Trends, um im Sinne der Besucherorientierung jederzeit darauf reagieren zu können, was die entsprechenden Zielgruppen aktuell interessiert.²⁹⁹

Für die Mitarbeitersituation in den Museen muss allerdings ebenfalls die heikle Lage der knappen Etats registriert werden und die daraus resultierenden Konsequenzen, die jedoch

²⁹⁸ Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (2010)

²⁹⁹ vgl. Ille-Kopp (2004), S. 14

durchaus positiver Natur sein können, wie bereits bezüglich des im Museumsbereich üblichen Ehrenamtes beschrieben wurde. Die Realität lässt sich dabei in der Form darstellen, als aufgrund fehlender Personalmittel heute zunehmend Erwerbslose mit museumsrelevanten Kompetenzen als *Ein-Euro-Jobber* und hoch ausgebildete Studienabgänger als Praktikanten im Museum tätig sind. Darüber hinaus werden von Museen freiwillige Hilfskräfte gewonnen und beispielsweise für Information, Führungen, Bibliotheksdienste und museumspädagogische Aktivitäten eingesetzt. Solche Bedingungen können jedoch ein Vorteil für beide Seiten sein und sollten folglich stärker gesellschaftlich anerkannt und gefördert werden.³⁰⁰ Das Ehrenamt ist aber als zweite personelle Säule trotzdem nur bedingt geeignet. Nachdem der letzte Professionalisierungsschub in den 80er-Jahren stattgefunden hat, ist derzeit die Tendenz hier wieder rückläufig.³⁰¹ Es darf auch nicht unterschätzt werden, dass Auswahl, Anleitung und Betreuung von ehrenamtlichen Mitarbeitern zumindest zunächst einen erhöhten Personal-, Zeit- und Geldaufwand bedeuten.³⁰² Diesbezüglich ist allerdings der beschriebene diskussionsbeherrschende Prozess des demografischen Wandels mit seiner tendenziell gefürchteten Prognose einer alternden Gesellschaft einmal als definitiv positiv zu bemerken, da Senioren in der Regel überdurchschnittlich häufig bürgerschaftliches Engagement beweisen.³⁰³

Nachfolgend seien nun die innerhalb dieser Rahmenbedingungen stets aufs Neue zu modifizierenden musealen *Kernaufgaben*, ihre Eigenschaften und daraus resultierende institutionelle Aktivitäten näher erläutert, wobei anlässlich des Kontextes dieser Arbeit der Schwerpunkt insbesondere auf den Bereich der *Vermittlung* gelegt sein soll.

3.4.1 Sammeln

Optimaler Weise erfolgt die Sammlungsaktivität des Museums zielgerichtet und "dient der Erweiterung, Zusammenführung und Ergänzung der bestehenden Sammlungsbereiche. Ausgehend vom wissenschaftlichen Erkenntnisstand und den gesellschaftlichen Gegebenheiten sammelt das Museum Kulturgut, um es für die Nachwelt zu erhalten, zu erforschen bzw. vor dem Verfall oder der Vernichtung zu bewahren."³⁰⁴ Anhand dieser Schilderung lässt sich wiederum absehen, wie sich die verschiedenen Bereiche untereinander bedingen, wird doch das Bewahren als sofortige Konsequenz des Sammelns sowie eine permanent stattfindende forschende Aktivität als wissenschaftliche Basis genannt. Dieses sich bildende Dreieck aus Sammeln, Bewahren und Forschen findet sich derart auch bei Jacobs, indem die Sammlungsaktivität als das systematische Zusammentragen von Kulturgut bezeichnet wird, das es gilt vor Verfall zu schützen, um es für künftige Generationen zugänglich zu erhalten; dabei stellt die Sammlungstätigkeit einen großen zeitlichen Arbeitsauf-

³⁰⁰ "Unter zivilgesellschaftlichem Engagement wird ein individuelles Handeln verstanden, das sich durch Freiwilligkeit, fehlende persönliche materielle Gewinnabsicht und eine Ausrichtung auf das Gemeinwohl auszeichnet. Ein Engagement kann die Bereitstellung von Zeit beinhalten, es kann aber auch durch das Spenden von Geld oder anderen materiellen Gütern erfolgen. Das Engagement findet im öffentlichen Raum statt, das heißt in zivilgesellschaftlichen Organisationen oder in weniger organisationsgebundenen Zusammenschlüssen." (Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 358)

³⁰¹ Dem steht inzwischen das Ergebnis einer Langzeitbetrachtung gegenüber, die detektierte, dass der Anteil der Engagierten in der Bevölkerung ab 16 Jahre von 23 Prozent im Jahr 1985 auf 30 Prozent im Jahr 2008 gestiegen sei. (vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 360)

³⁰² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 120

³⁰³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 226

³⁰⁴ Deutscher Museumsbund e.V. (2012s)

wand dar, indem die Bestände kontinuierlich ergänzt oder neue Sammlungsgebiete erschlossen werden müssen.³⁰⁵

Die aus diesen Sammeltätigkeiten entstehende Sammlung stellt sich mit fortschreitender Größe als äußerst komplex dar und bildet die Existenzgrundlage des Museums, aus der sich alle weiteren Aktivitäten ableiten lassen. Desvallées und Mairesse definieren eine museale Sammlung demnach als

"a set of material or intangible objects (works, artefacts, mentefacts, specimens, archive documents, testimonies etc.) which an individual or an establishment has assembled, classified, selected, and preserved in a safe setting and usually displays to a smaller or larger audience, according to whether the collection is public or private. To constitute a real collection, these sets of objects must form a (relatively) coherent and meaningful whole. [...] the museum collection – or the museum collections – are both the source and the purpose of the activities of the museum [...]. [...] the collection is seen as both the result and the source of a scientific programme [...]."³⁰⁶

3.4.2 Bewahren

Untrennbar mit der Sammlung des Museums verbunden sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten bezüglich des Bewahrens und Erhaltens dieser Objekte. Treffend schildert der *Deutsche Museumsbund* den Zweck dieser Kerntätigkeit: "Objekte vor dem Verfall zu schützen, für kommende Generationen zu erhalten und damit den Wert einer Sammlung zu garantieren, gehört zu den primären Aufgaben des Museums. Das Bewahren umfasst dabei nicht nur das Vorbeugen, Konservieren und Restaurieren der Objekte, sondern auch deren sachgerechte Behandlung."³⁰⁷

Dieses Feld, dass sich nicht nur mit dem Sammeln, sondern auch in Form einer professionellen Objektdokumentation mit dem Bereich der Forschung überschneidet und so oft einen inhärenten Zielkonflikt mit der besucherorientierten Präsentation darstellt, erfährt einen fundamentalen Wandel in Zeiten einer fortschreitenden Digitalisierung. Besonders auf diesem Gebiet erfahren dabei die großen Häuser besagte Fördermittel des Bundes für bedeutsame Digitalisierungsprojekte in Kombination mit virtuell geschaffenen Zugängen für Mitarbeiter und die interessierte Öffentlichkeit. Hierbei erfolgt sodann des Öfteren eine Kooperation mit verwandten Einrichtungen, z.B. wissenschaftlichen Bibliotheken und Archiven, innerhalb derer die jeweiligen Bestände gemeinsam digitalisiert und zugänglich gemacht werden sowie anhand partnerschaftlicher Datenbanken darüber hinaus eine optimierte Provenienzforschung vollzogen werden kann.³⁰⁸

3.4.3 Forschen

Die Überschneidung der Aufgabe der Forschung mit sammelnden und bewahrenden Aktivitäten stellt auch die *Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen* fest: "Sammlungsbezogene Forschung beginnt bei der dokumentarischen Erschließung der Objekte und der Ermittlung ihrer Provenienz und führt bis zu Spezialfragen nach ihren funktionalen, technischen, ästhetischen oder auch semantischen historischen Kontexten."³⁰⁹ – Andersherum

³⁰⁵ vgl. Jacobs (1995), S. 57

³⁰⁶ Desvallées und Mairesse (2010), S. 26f.

³⁰⁷ Deutscher Museumsbund e.V. (2012l)

³⁰⁸ so z.B. in Form des Internetportals *BAM – Portal zu Bibliotheken Archiven Museen* oder der Plattform *europæana*, die an späterer Stelle dieser Arbeit Erwähnung finden sollen

³⁰⁹ Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 16

kann es aber auch der Fall sein, dass "Forschung zu einem Thema überhaupt erst ein Sammelanliegen begründet."³¹⁰

Der *Deutsche Museumsbund* schreibt der Forschung in Museen die wissenschaftliche Bearbeitung von Objekten bzw. Objektgruppen und Objektzusammenhängen zu; die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen dokumentiert und anschließend öffentlich zugänglich gemacht werden.³¹¹ Hier wird zudem eine weitere Interferenz mit der Kernaufgabe des Ausstellens, bzw. Vermittelns deutlich, indem es weiter heißt: "Durch die wissenschaftliche Bearbeitung erfolgt die Einordnung des Objekts in seinen ursprünglichen Kontext, wodurch dann die Aufnahme in eine thematische Präsentation ermöglicht wird."³¹²

Dementsprechend konstatiert auch Jacobs, dass wissenschaftliche Forschung im Museum essentieller Bestandteil der Museumsarbeit sei,

"sowohl in direktem Zusammenhang mit den einzelnen Sammlungsobjekten als auch des weiteren [sic] bezogen auf die Abteilungen des Museums. Forschungsarbeit ist zeitaufwändig und häufig nicht sofort erkennbar. Da sie Grundlage der Ausstellungstätigkeit ist, hat sie nichts mit Liebhaberei zu tun. Es kann nicht davon ausgegangen werden, daß einzelne vorliegende Forschungsergebnisse direkt in die Ausstellungen des Museums übernommen werden können, vielmehr ist erfahrungsgemäß erneut themen- und objektbezogenen Forschungsarbeit erforderlich, auf der Basis geleisteter Vorarbeiten für den Aufbau der Ausstellungen des Museums."³¹³

Dabei ist die Arbeit mit den Museumsobjekten sowohl Ausgangsbasis für die Dauer- wie auch für temporäre Wechselausstellungen.³¹⁴

Doch museale Forschung bezieht sich nicht ausschließlich auf die Sammlungsinhalte – im Einklang mit der intensivierten Besucherorientierung müssen in diesem Kontext auch erziehungswissenschaftliche Forschung, Publikumsforschung und aktuelle Erkenntnisse aus der Bildungspraxis berücksichtigt werden, um die präsentierten Inhalte stets zeitgemäß und qualifiziert vermitteln zu können; auch hier wird erneut eine Verbindung zu einem anderen Kernbereich gezeichnet, nämlich dem Ausstellen, da das Konzipieren von Ausstellungen grundsätzlich als Präsentation einer Forschungsposition angesehen werden könne.³¹⁵ In diesem Zusammenhang konnte positiv ermittelt werden, dass annähernd 42 Prozent der diesbezüglich befragten Museen Forschung als Vorbereitung von Sonderausstellungen betreiben, legt man einen breiten Forschungsbegriff zugrunde, nach dem jedes Arrangement musealer Objekte in einer Ausstellung Forschung impliziert.³¹⁶ Nicht nur der ideelle Wert einer Sammlung steige mit einer kontinuierlichen qualifizierten Forschung und entsprechend kompetenter kuratorischer Betreuung – "Je mehr Forschungsergebnisse mit Sammlungsbezug als fachliche Publikationen vorliegen, desto wertvoller ist diese Sammlung für die internationale wissenschaftliche Gemeinschaft, weitere Forschungsansätze, ebenso wie auch für Ausstellungen und damit für die breite Öffentlichkeit, für die Gesellschaft."³¹⁷

Entsprechend dieser nach außen gerichteten Fokussierung der basalen Tätigkeit des Forschens sollten jeweilige Erkenntnisse und Ergebnisse konsequent veröffentlicht werden, wie auch die Wissenschaftliche Kommission fordert:

³¹⁰ Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 16

³¹¹ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012o)

³¹² Deutscher Museumsbund e.V. (2012o)

³¹³ Jacobs (1995), S. 58

³¹⁴ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 25ff.

³¹⁵ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 25ff.

³¹⁶ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 25ff.

³¹⁷ Kovar-Eder (2004), S. 4

"Forschungsergebnisse sollten selbstverständlich in geeignete, gut sichtbaren Publikationsorganen veröffentlicht werden [...] etwa als Beitrag zu einem Ausstellungskatalog oder zum Beispiel [durch] Dissertationen [...], [in] Fachzeitschriften [oder] eigene[n] Museumszeitschriften [...]. [...] Für die Fortentwicklung des Museumswesens wäre es auch nutzbringend, wenn Museen in geeigneten Publikationen über im eigenen Haus gefundene und besonders gelungene Lösungen für inhaltliche, didaktische, gestalterische oder technische Probleme informierten."³¹⁸

Diese Hinwendung an die museale Öffentlichkeit ist nicht zuletzt deswegen von Bedeutung für alle Anspruchsgruppen, da nicht zuletzt der öffentliche Diskurs immer wieder neue und aktuelle Fragestellungen für eine weitere Museumsforschung generiert.³¹⁹

Betreibt ein Museum qualifizierte Forschung, wird es umso mehr dem Ruf einer Wissenschaftseinrichtung gerecht, da permanent neues Wissen erzeugt und vermittelt werden kann sowie bestehende Kenntnisse in neue Zusammenhänge gebracht werden können und somit eine umfassende Interpretation der Umwelt für ein jedes Individuum ermöglichen. In diesem Zusammenhang stellen sich Museen auch als kompetente Partner für universitäre Einrichtungen dar, indem sie die überwiegend methodisch-fachliche Wissenschaftsarbeit dieser Institutionen durch einen konkreten Objektbezug veranschaulichen können und somit erheblich breitere Zugänge und Ansatzmöglichkeiten für weitere Fragestellungen bieten. Und schließlich verfügt eine durchaus hohe Zahl an Universitäten dazu über eine als museal anzusehende Objektsammlung, an denen ein hohes öffentliches Interesse besteht und deren Inhalte durch die Kontextualisierungsarbeit der Museumsmitarbeiter effektiver an die Bevölkerung transferiert werden können.³²⁰

Aufgrund dieser erkannten Bedeutung der Forschung in Museen und der vor allem allerdings speziell diesen Bereich treffenden finanziellen Kürzungen wurden inzwischen diverse Förderungsprojekte initiiert, um die Museen auch weiterhin in ihrem öffentlichen (Bildungs-) Auftrag zu unterstützen. So schreibt die *VolkswagenStiftung* jährlich die Förderinitiative *Forschung in Museen* aus, die sich entgegen der üblichen Praxis primär an kleinere und mittlere Häuser richtet und durch die "Maßnahmen zur Stärkung der Forschung, zur internationalen Vernetzung sowie zur Stärkung des Profils und der öffentlichen Sichtbarkeit von Museen als Forschungsinstitutionen" ermöglicht werden sollen.³²¹

Forschung ist für Museen aber auch ein inzwischen erheblicher Marketingfaktor, nicht zuletzt durch ihre Auswirkungen auf die letztendliche Ausstellung. So können unter anderem besagte Kooperationen mit Hochschulen öffentlichkeitswirksam betrieben werden, indem z.B. Dissertationsstipendien oder Promotionskollegs vergeben werden, jährlich ein Nachwuchswissenschaftler ausgezeichnet wird, oder Forschungspreise ausgeschrieben werden.³²² Unterstützend bei der Förderung derartiger Unternehmungen steht den Museen dabei neben den Projekten der *VolkswagenStiftung* z.B. des Weiteren der *Museumspreis der Niedersächsischen Sparkassenstiftung*, der alle zwei Jahre Museen im Land auszeichnet, die Vorbildarbeit im musealen Bereich geleistet haben.³²³

Diese Fördermaßnahmen haben nicht zuletzt deshalb einen großen Wert für die Museen, als viele Häuser, wie bereits dargelegt, überwiegend von nicht fachlich qualifiziertem Personal betrieben werden und somit die Forschung allein aus Kompetenzgründen vernachlässigt wird. So gaben knapp 70 Prozent der dazu befragten Museen an, über keinerlei Mitar-

³¹⁸ Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 46ff.

³¹⁹ Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 16

³²⁰ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 7ff.)

³²¹ Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 27

³²² vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 51

³²³ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 51

beiter zu verfügen, die adäquate Forschung betreiben könnten – auf z.B. mehr als fünf Beschäftigte, die für Forschungsarbeit einsetzbar sind, kommen nur ganze 4 Prozent der erfassten Museen, darunter das Landesmuseum Hannover.³²⁴

Diese durchaus als gering zu bezeichnende Forschungsaktivität findet wiederum bei mehreren Fachleuten Bestätigung, die in Bezug auf die zunehmende Besucherorientierung argumentieren, Museen seien kulturelle Dienstleistungsbetriebe, in denen "Forschung im engeren Sinne" nicht die zentrale Aufgabe der meisten Museen sei.³²⁵ In Anbetracht der eben dargelegten Bedeutung von entsprechenden sammlungsbezogenen Forschungsaktivitäten in Museen und dem steten Ineinandergreifen der musealen Kernaufgaben muss jedoch auch hier wieder eine allen Anspruchsgruppen gerecht werdende Ausgewogenheit angestrebt werden, die wiederum auf die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten eines jeden Hauses individuell konzeptualisiert werden muss.

3.4.4 Ausstellen / Vermitteln

Die zentralste Herausforderung für eine Vielzahl musealer Handlungsbereiche stellt sich heute wohl allerdings für den vierten Kernbereich der Museumarbeit – dem Ausstellen, bzw. Vermitteln – dar. Angelehnt an die im obigen Abschnitt konstatierte Stellungnahme, Museen seien kulturelle Dienstleistungsbetriebe, betreffen Handlungen, die dieser Verantwortung gerecht werden wollen, in letzter Konsequenz beinahe alle musealen Abteilungen, was die Bedeutung dieses Bereichs einmal mehr akzentuiert. Dabei überrascht es nicht, dass mithin auch für ausstellende und vermittelnde Tätigkeiten die beschriebene Überschneidung mit den anderen drei Handlungsschwerpunkten stattfindet. So fällt z.B. in den zuletzt dargestellten Bereich des Forschens als aggregierendes Ergebnis diesbezüglicher Aktivitäten das Erarbeiten von Texten und ganzen Publikationen, u.a. für Ausstellungen, Kataloge, oder Vorträge.³²⁶

Die tendenziell im für den Museumsbesucher Verborgenen Unternehmungen in den Bereichen Sammeln, Bewahren und Forschen finden ihre finale Bestimmung durch den öffentlichen (Bildungs-) Auftrages der Museen für die Gesellschaft schließlich in Tätigkeiten des Ausstellens und Vermittelns der gesammelten und ggf. erforschten Inhalte. Die Aufbereitung, die zwar bereits durch Sammeln, Bewahren und Forschen stattfand, hier jedoch vorerst für das Museumspersonal, sieht sich nun der größten Herausforderung gegenüber: Einer Aufbereitung der dargebotenen Inhalte, die für jedes einzelne Objekt, aber auch für den Kontext eines entsprechenden Arrangements geleistet werden muss, für äußerst pluralistische Besuchergruppen so verständlich wie möglich, dabei stets die Gratwanderung zwischen akademischem Anspruch und Möglichkeiten der Zerstreuung, Kontemplation und Unterhaltung leistend, deren Balance wiederum von den diversen weiteren Anspruchsgruppen im musealen Umfeld gefordert wird.

Dabei beziehen sich sämtliche diesbezügliche Handlungen auf die originäre Stärke des Museums, Dinge, die

"besonders reich an Informationen, besonders reich an Assoziationen, besonders selten, besonders alt [und] besonders schön sind, zeigen zu können. [...] Alle in den Exponaten angelegten Eigenschaften wirken unmittelbar, real und direkt auf unsere Sinne. Nirgends kann man sinnlicher wahrnehmen und lernen als im Museum. Ihre Stärke ist in erster Linie die

³²⁴ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 29

³²⁵ vgl. Schäfer (2001), S. 8

³²⁶ vgl. Ille-Kopp (2004), S. 12

präsentative Vermittlung und erst an zweiter Stelle das diskursive und argumentierende Vorgehen.“³²⁷

Durch das Ausstellen und Vermitteln endlich tritt das Museum also in den Dialog mit der Öffentlichkeit. Das Ausstellen findet dabei in der Regel seine Form in der Dauer-, bzw. temporären Wechselausstellungen; dabei werden die Objekte entweder einzeln, in den meisten Fällen jedoch in thematischen Zusammenstellungen präsentiert.³²⁸ Dabei ist bei einer historischen Betrachtung der musealen Vermittlungsarbeit eine diesbezüglich immer umfangreichere Ausprägung zu bemerken: Nachdem die bereits beschriebenen frühen *Wunderkammern* in ihrer ursprünglichen Form keinerlei erläuterndes Beiwerk enthielten, traten mit zunehmender Öffnung für die Zivilbevölkerung nach und nach einzelne Objektbeschriftungen, Kataloge und schließlich ganze Vorträge für eine inhaltliche Vermittlung hinzu; auch die heute üblichen Führungen haben ihren Ursprung in dieser Zeit.³²⁹ Dies sind allerdings weiterführende, umrahmende Handlungen, während die originäre Ausprägung der Vermittlung im Museum auf der Begegnung des Besuchers mit dem Original beruht.³³⁰ Dabei sollen Ausstellungen informieren, dokumentieren, aufklären, belehren, unterhalten, repräsentieren, werben und / oder beeinflussen – in der Erwartungshaltung vieler Besucher meist alles zur gleichen Zeit und zu gleichen Teilen.³³¹ Die beschriebene Begegnung des Besuchers mit dem Objekt stellt dabei den entscheidenden Unterschied zu anderen Medien dar, die schließlich ebenfalls informieren, dokumentieren etc. können; dieser die Rezeption betreffende Unterschied hat für den Besucher – aber auch für die Institution Museum – allerdings Konsequenzen: Der Besucher muss für die reale Begegnung mit den Objekten deren Präsentationsort willentlich, aktiv aufsuchen und um den Gehalt der Objekte letztlich adäquat aufnehmen zu können, ist ein relativ hohes Maß an Konzentration erforderlich – dies unterstreicht einmal mehr die hohe Wertigkeit der musealen Vermittlungsarbeit.³³² Nicht zuletzt um sich immer wieder in das Bewusstsein der Bevölkerung zu rufen, sind nach wie vor Sonderausstellungen das wichtigste Produkt eines Museums – sowohl um seine Attraktivität darzustellen, als auch (aktuelle) Zusammenhänge in sich wandelnden Formen und Kontexten darzustellen.³³³ Die Bedeutung der Wechselausstellung im Vergleich zur permanenten Dauerausstellung des Museums zeigt sich hierbei in dem dabei festgestellten Unterschied des Museums zu anderen Kultureinrichtungen: Sowohl in Bezug auf seine Dauerausstellung, vor allem aber bei einer Sonderausstellung ist in der Regel nicht mit Wiederholungsbesuchern zu rechnen, was es umso wichtiger macht, stets so viele Besucher wie möglich zu einem Ausstellungsbesuch zu motivieren; zwar werden eine Aufführung im Theater oder ein Kinofilm ebenfalls selten mehrfach besucht, doch sind die Veranstaltungszyklen dieser Einrichtungen erheblich zeitnäher.³³⁴ Dabei lässt sich die tatsächliche dauerhafte Attraktivität eines Museums erst anhand seiner wiederkehrenden Stammbesucher bemessen, da ein Großteil der registrierten Erstbesucher – sei es für die Dauer- oder eine Sonderausstellung – oft dem Tourismus angerechnet werden muss, ein Wiederholungsbesuch folglich eher unwahrscheinlich ist; Sonderausstellungen sind mithin eine zentrale Möglichkeit des Museums, für seine Umgebung reizvoll, interessant und attraktiv zu bleiben.³³⁵

³²⁷ Rohmeder (1977), S. 61

³²⁸ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012j)

³²⁹ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012j)

³³⁰ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012j)

³³¹ Sprang (1992), S. 6f.

³³² vgl. Sprang (1992), S. 6f.

³³³ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 55

³³⁴ vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 48

³³⁵ vgl. Jacobs (1995), S. 33

Anhand dieser Darstellungen zeichnet sich bereits die Komplexität der Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit eines Museums ab. Darob nähern sich Desvallées und Mairesse der Frage, was nun eine Ausstellung letztendlich sei auf einer breiten, funktionalen wie auch institutionellen Ebene:

"The exhibition, understood as the container or the place where the contents are on display (just as the museum appears both as a function and as a building) is characterised not by the architecture of this space but by the place itself. Even though the exhibition appears to be one of the characteristics of museums, exhibition thus has a far broader reach because it can also be set up by a profit-making organisation (market, store, art gallery). It can be organised in an enclosed space, but also in the open air (in a park or a street) or *in situ*, that is to say without moving the objects from their original sites natural, historical or archaeological sites.

Seen from this perspective exhibition areas are defined not only by the container and the contents but also by the users – visitors and museum professionals – that is to say the people who enter this specific area and share in the general experience of the other visitors at the exhibition. The place of the exhibition is thus a specific place of social interaction [...] [Hervorhebung im Original – d.Verf.]."³³⁶

Der *Deutsche Museumsbund* und *ICOM Deutschland* halten des Weiteren diese funktionale Bedeutung von Sammlungen und den aus ihnen arrangierten Ausstellungen fest, indem sie diese als Basis für den Bildungsauftrag des Museums bezeichnen; die Ausstellungen können dabei stets unter diversen Fragestellungen aus der Sammlung transponiert werden, seien die gefragten thematischen Zusammenhänge nun (kultur-) historisch, künstlerisch, naturwissenschaftlichen, technikgeschichtlich usw., die transferierten Informationen beruhen auf aktuellen Erkenntnissen, ihre authentische Darbietung erfolgt sowohl verständlich, als auch ästhetisch ansprechend – für einen dauerhaften Qualitätsanspruch liegt zudem optimaler Weise jeder Ausstellung ein schriftlich fixiertes Vermittlungskonzept zugrunde.³³⁷ Dies entspricht dem Anspruch eines Museums, das sich nicht nur als sammelnde und bewahrende, sondern als einen gesellschaftlichen (Bildungs-) Auftrag erfüllende Institution betrachtet, die seine Inhalte diesem Auftrag entsprechend adäquat aufbereiten und vermitteln muss.³³⁸ Der Art und Weise, wie ein Thema vermittelt wird, im Zusammenspiel mit einer korrekten Aufarbeitung der Inhalte, kommt hier eine immense Bedeutung zu, die sowohl das Verstehen des Besuchers, wie auch seine grundsätzliche Aufnahmewilligkeit beeinflusst.³³⁹ Denn die des Öfteren postulierte Fähigkeit von Objekten, allein durch ihr Bestehen für sich selbst zu sprechen, findet ihre Grenzen: "Daß Objekte für sich sprechen, ist die romantische Schwärmerei einer winzigen gebildeten Elite. [...] erst das Mittel, der Interpretant und das Objekt zusammen [ergeben] ein Zeichen [...]. Die Zeichenbildung funktioniert nur dann, wenn der Interpretant das Objekt etwas ihm Bekanntem zuordnen kann. Da dies häufig nicht der Fall ist, muß diese Zuordnung vermittelt werden."³⁴⁰ Diese Einschätzung teilt auch Sprang, in der er allerdings wiederum den Vorteil visueller Inhalte darlegt: "Die landläufige These, ein Bild sage mehr als tausend Worte, ist nur sehr bedingt richtig. Tatsächlich kommen Bilder selten ohne Erklärung aus. [Allerdings lassen sich mit ihrer Hilfe] auch wenig verständliche Themen, Fakten, Inhalte übersetzen, dokumentieren, anschaulich machen."³⁴¹

³³⁶ Desvallées und Mairesse (2010), S. 35

³³⁷ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 20

³³⁸ vgl. Jacobs (1995), S. 49

³³⁹ vgl. Sprang (1992), S. 13

³⁴⁰ Rohmeder (1977), S. 89

³⁴¹ Sprang (1992), S. 31

Diese komplexen Prozesse erfordern seitens des Museums ein funktionierendes Korrespondieren einer Vielzahl von Mitarbeitern und Abteilungen, sowohl thematisch, als auch funktional. Eine stete Besucherorientierung ist dabei unabdingbar, denn "[u]mfangreiche Ausstellungen werden umso erfolgreicher, je mehr man sich in die Psyche des Besuchers versetzt, ihm Hilfen beim Verstehen des Einzelnen wie des Ganzen gibt."³⁴²

Durch die Kombination der inhärenten Stärken der musealen Objekte mit einem qualifizierten Vermittlungskonzept ermöglicht das Museum in umfassender Weise die Erfüllung seines Bildungsauftrages. Dieses Potential haben auch die *Vereinten Nationen* erkannt und halten im Rahmen ihrer Bildungsunternehmungen fest:

"A place and its history and stories provide more than just the motivation for learning, they comprise the background that enables the learner to approach personally. The transmission of the 'materiality of memory' through the interaction of space, artefacts, and people provides a wide range of learning methods and encourages self-motivated learning. This means that learning takes place in action- and experience-oriented ways."³⁴³

Dieser umfassende Ansatz kommt auch der Definition des Lernens der *Lernkampagne Großbritanniens* entgegen, die Lernen als einen Prozess beschreibt, der auf Eigeninitiative sowie dem Sammeln von Erfahrung beruht und stets von dem Bedürfnis nach Sinnfindung begleitet wird; erlernt werden muss nicht immer grundsätzlich Neues, in den meisten Fällen meint es eine Erweiterung von z.B. den Fähigkeiten, des Wissens, des Verständnisses, der Werte und Normen, der Gefühle, der Einstellung und der Reflexionsfähigkeit eines Individuums – dieser Prozess ist des Weiteren nie abgeschlossen, da der Erwerb oder der Ausbau dieser Bereiche stets das Bedürfnis erzeugen, weitere Lernprozesse anzustoßen.³⁴⁴

3.4.4.1 Museumspädagogik – Das Museum als Lernort und seine Position in der Wissensgesellschaft

In Parallelität mit allgemeinen Bildungsdebatten fanden verstärkt in den sechziger Jahren die Begriffe Museumspädagogik, -didaktik und Öffentlichkeitsarbeit Einzug in die deutschen Museen.³⁴⁵ Der definitorischen Bestimmung, was Museumspädagogik im Kern bedeutet und welche Bereiche sie tangiert und integriert, wird sich in der Literatur in unterschiedlich breit angesetzten Formen genähert. Der *Deutsche Bundestag* stützt seine Interpretation vor allem auf die kommunikative und sozial integrative Eigenschaft einer qualifizierten Museumspädagogik und schließt dadurch sogleich in dieser enthaltene Begleitprogramme mit ein:

"Museumspädagogik ist eine Pädagogik, die sich in der Begegnung mit dem originalen Objekt (Sachzeugen, Kunstwerke usw.) auf partizipatorische Prinzipien und interaktive Prozesse gründet und die individuellen Erfahrungshorizonte und Fähigkeiten der Beteiligten in ein auf Gemeinsamkeit ausgerichtetes und prozessorientiertes Lernen mit einbezieht. Das Museum wirkt daher als offener 'Lernort' umso stärker, wenn es Anstöße zur Kommunikation und [...] Raum gibt, sich über ihre Erlebnisse und Erfahrungen auszutauschen."³⁴⁶

³⁴² Sprang (1992), S. 12

³⁴³ UNESCO (2010), S. 65

³⁴⁴ vgl. Gibbs (2010), S. 8f.

³⁴⁵ vgl. Rohmeder (1977), S. 14

³⁴⁶ Deutscher Bundestag (2007), S. 391

Eine allgemeingültigere universelle, mehr auf den Prozess des Lernens fokussierte Schilderung findet sich bei Desvallées und Mairesse: "Museum education can be defined as a set of values, concepts, knowledge and practices aimed at ensuring the visitor's development; it is a process of acculturation which relies on pedagogical methods, development, fulfilment, and the acquisition of new knowledge."³⁴⁷

Nach einer ersten intensiven Institutionalisierenden Phase der Museumspädagogik in den sechziger Jahren hat diese zuletzt seit 2001 einen Dringlichkeitsschub durch die viele Reformveränderungen bewirkende *PISA-Studie* erfahren. Für museale Bildungsangebote werden seitdem interne sowie externe (Fach-) Kräfte bemüht, nicht zuletzt um dem Vorurteil entgegenzuwirken, das Museum sei ein *Musentempel* eines elitären Kreises Eingeweihter – das Museum sollte als *Lernort* oder *Bildungsstätte* für die gesamte Bevölkerung erkannt werden.³⁴⁸ Besonders bezüglich der berüchtigten *PISA-Studie* ist allerdings eine Dialektik erkennbar, indem unterschieden werden muss zwischen der grundsätzlichen Bildungsdiskussion, die durch deren Ergebnisse erneutes Wachstum erfuhr und in den Museen für besagte pädagogische Professionalisierungen sorgte, und den Konsequenzen, die sich aus den darauf folgenden normativen Veränderungen des Bildungssystems ergaben und die wiederum zum Leidwesen der Museen, aber auch anderer kultureller Bildungseinrichtungen, ausfielen – denn die Veränderungen in den schulischen Curricula zeichneten eine intensiviertere Konzentration auf Naturwissenschaften und Leseförderung, kulturelle Kenntnisse und Fertigkeiten gerieten zunehmend in den Hintergrund; seit einiger Zeit findet jedoch die außerschulische Bildung erneut zunehmende Aufmerksamkeit, in dem Bemühen, die über die Zeit festgestellten fundamentalen Mängel des deutschen Schulsystems zumindest zu nivellieren.³⁴⁹ In diesem Zusammenhang muss eine weitere Segregation der Begriffsdefinition vom *Lernen* erfolgen: Bei der Gestaltung von Lernprozessen wird unterschieden zwischen *formalem Lernen*, einer "Lernaktivität, die im Rahmen des staatlichen Bildungswesens oder einer Fortbildung stattfindet und im Regelfall auf einen Abschluss hinführt"³⁵⁰, dem *non-formalen Lernen* – ebenfalls strukturiert und organisiert, allerdings ohne offiziellem Abschluss³⁵¹ –, dem *informellen Lernen*, das schließlich in Museen einen bedeutenden Austragungsort findet, da dies eine "Lernaktivität, die als Nebeneffekt des Familien-, Sozial- oder Gesellschaftslebens eintritt und nicht notwendigerweise beabsichtigt sein muss"³⁵² ist und zuletzt, für Museen aber ebenso bedeutsam wie das informelle Lernen, das *lebenslange Lernen*, dem wir uns auf diversen Ebenen bewusst sowie automatisiert das ganze Leben lang widmen.³⁵³

In diesem Kontext muss des Weiteren für adäquat ausgestaltete museale Bildungsprozesse und –angebote eine Differenzierung von Pädagogik und Didaktik erfolgen. Ein weiter Definitionsansatz findet sich bei Rohmeder, der Didaktik als die Wissenschaft von Entscheidungsprozessen über Bildungsziele und daraus abgeleiteten, vermittelten Bildungsinhalten bezeichnet.³⁵⁴ Für eine genauere Erläuterung im Zusammenhang mit den Zielgruppen von Vermittlungsprozessen lassen sich erneut Desvallées und Mairesse hinzuziehen:

"[...] if *pedagogy* refers more to childhood and is part of upbringing, the notion of *didactic* is considered as the theory of dissemination of knowledge, the way to present knowledge to an individual whatever his or her age. [...] In Germany the term pedagogy, or *Pädagogik* is

³⁴⁷ Desvallées und Mairesse (2010), S. 31

³⁴⁸ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012b)

³⁴⁹ vgl. Bartella und Hebborn (2010), S. 35

³⁵⁰ Gibbs (2010), S. 8

³⁵¹ vgl. Gibbs (2010), S. 8

³⁵² Gibbs (2010), S. 8

³⁵³ vgl. Gibbs (2010), S. 8

³⁵⁴ vgl. Rohmeder (1977), S. 43

used more frequently, and of the word used to describe education within museums is *Museumspädagogik*. This refers to all the activities that a museum may offer, regardless of the age, education or social background of the public concerned. [Hervorhebungen im Original – d. Verf.]³⁵⁵

Rohmeder wiederum schildert des Weiteren die Ausprägung der Inhalte und sie betreffende Aktivitäten, die sich aus den verschiedenen Ansätzen ableiten lassen sowie das Zusammenspiel der beiden Tätigkeitsfelder: er schildert Didaktik als eine auf Inhalte angewendete Methode, die die Planung von Informationsstrategien und Informationen über Inhalte und Sinnzusammenhänge beinhalte; Pädagogik sei dagegen eine konstitutive Aufgabe des Museums im Rahmen der Didaktik.³⁵⁶ Bei diesem Interagieren bewirke demnach die Museumsdidaktik eine Veränderung der Ausstellung nach didaktischen Gesichtspunkten, die Museumspädagogik hingegen arbeite letztendlich mit den verschiedenen Zielgruppen; im Gegensatz zur Museumsdidaktik, die auf eher formeller Ebene zwischen Besucher und Objekt vermittele, sei die Museumspädagogik im optimalen Falle ein kontinuierlicher Prozess einer Erziehung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen durch Familie, Schule, Gesellschaft und ihre Institutionen, folglich sei Didaktik ein Teilbereich der Pädagogik.³⁵⁷

Für Lernprozesse im Museum muss des Weiteren eine methodische Abgrenzung erfolgen, deren Bedeutung für die grundsätzliche Ausrichtung des museumspädagogischen Angebots und die Grundhaltung der Institution nicht zu unterschätzen ist. Gibbs schildert diesbezüglich vier mögliche Herangehensweisen: Lernen im Museum könne *instruktiv, didaktisch / aktiv, entdeckend / konstruktiv* und / oder *gesellschaftskritisch* sein.³⁵⁸

"Beim 'instruktivem Ansatz' geht man davon aus, dass das Museum für das Publikum eine Autorität ist und die BesucherInnen zum größten Teil ein passives und aufnehmendes Publikum sind. [...] VermittlerInnen und Führungspersonal treten als Boten der Fachleute auf, die autorisiertes Wissen an die Lernenden übermitteln. [...] Der Vorteil der 'didaktischen' Methode ist, dass man sich dabei auf die Vermittlung des Informationsgehalts, die Fakten eines Kunstwerks oder Exponats, konzentriert, der schnell aufgenommen werden kann und einprägsam ist. Der Nachteil dieser Methode ist, dass sie Lernen als statisch und akkumulierend und Wissen als neutral, objektiv und allgemein gültig definiert [...]. [Es erfolgt eine] Vorauswahl des Wissens [,die] unterschiedliche Lernstile nicht berücksichtigt [...]. [Beim 'aktiven' Ansatz] wird davon ausgegangen, dass Lernen am besten in einer entspannten, ungezwungenen Atmosphäre funktioniert, in der der Unterschied zwischen Bildung und Unterhaltung verschwimmt [...]. Der Mitarbeiterstab des Museums setzt sich häufig aus Teammitgliedern zusammen, die sich in ihrer Qualifikation ergänzen und die Ausstellungs- und Vermittlungsinhalte gemeinsam planen [...]. [...] Der Gebrauch von praktischen Übungen und interaktiven Lernerfahrungen ist in diesem Bereich außerordentlich beliebt. [...]

Museen, die einen 'konstruktiven' Ansatz verfolgen, bieten ihren BesucherInnen ein breit gefächertes Angebot an Vermittlungsmethoden für die verschiedensten Lerntypen an. Nicht die Ausstellung oder der Sachverhalt, sondern die Lernenden stehen im Mittelpunkt. [...] Lernen wird sowohl als aktiv verlaufender Prozess, als auch als soziale Interaktion innerhalb eines bestimmten Zusammenhangs gesehen. [...]

Beim ['gesellschaftskritischen' Ansatz] wird davon ausgegangen, dass Museen Orte für die Entwicklung, Überprüfung und Reflexion von sozialem, kulturellem, historischem und politischem Wissen sind. [...] Angeregt durch diesen Ansatz wurden Versuche unternommen,

³⁵⁵ Desvallées und Mairesse (2010), S. 32

³⁵⁶ vgl. Rohmeder (1977), S. 14f.

³⁵⁷ vgl. Rohmeder (1977), S. 14f.

³⁵⁸ Gibbs (2010), S. 18ff.

die Ansichten Lernender und deren persönliche Geschichten direkt in die Entstehung multi-kultureller Ausstellungen mit einzubeziehen."³⁵⁹

Daraus lässt sich bereits erkennen, dass Lernen im Museum sich fundamental vom formellen Wissenserwerb in etablierten Bildungseinrichtungen unterscheidet, eine besondere Herausforderung für die vermittelnd tätigen Museumsmitarbeiter ist hierbei das Unwissen über die Besuchsmotivationen, die eventuellen Lernziele³⁶⁰ und das Vorwissen der Besucher.

Ziel jeglicher Bildungsunternehmungen des Museums ist schließlich jedoch neben konkreten Lernprozessen das Heranführen an die eigene und an fremde Kulturen und Zugänge zur eigenen Kreativität und individuellen Potentialen zu ermöglichen – dabei koalieren Rezeption und Partizipation gleichermaßen.³⁶¹

Um diese Ziele zu erreichen, ist eine kontinuierliche Evaluation der pädagogischen Angebote und ihrer Qualität vonnöten. Das Ermitteln eines Lernerfolges stellt sich dabei als diffizil dar, lediglich einige Ergebnisse von konkreten Lernprozessen lassen sich für eine Bewertung hinzuziehen. Der britische *Museums-, Bibliotheks- und Archivrat (UK Museums Libraries and Archives Council, MLA)* in Großbritannien hat diesbezüglich eine Aufstellung von Lernergebnissen erstellt, die sich anhand verschiedener Lernerfahrungen im Museum eruieren lassen; jegliche in einem Museum rezipierte Lerninhalte fänden sich nach dieser Kategorisierung in einem der folgenden Bereiche wieder: Wissen und Verständnis, Fähigkeiten, Werte und Normen, Vergnügen / Inspiration / Kreativität, Aktion / Verhalten / Weiterentwicklung – "[d]iese Punkte werden 'generische Lernresultate' genannt [...]. Gleichwohl fangen die generischen Lernresultate nur das ein, was die BesucherInnen als Lernen wahrgenommen haben. Sie beweisen nicht, dass das Lernen stattgefunden hat."³⁶² Diese Aufstellung ergänzt Gibbs durch weitere Anhaltspunkte, die er für die Beurteilung der Auswirkungen von Lernprozessen in Museen für sinnvoll hält: Umfangreicheres Wissen über ein bestimmtes Thema; verbessertes Verständnis über spezifische Ideen und Konzepte; verbesserte technische und andere Fähigkeiten; eine Veränderung der Werte- und Normvorstellungen; Beweise für Unterhaltung, Inspiration und Kreativität; Beweise für Aktivität, Verhalten und Weiterentwicklung; Zwischenmenschlicher Austausch und Kommunikation; Persönlichkeitsentwicklung; Stärkung des Gemeinschaftsgefühls sowie Identitätsfindung.³⁶³

Museale Bildungserfolge können darüber hinaus auch die verschiedenen *Denkstile* und den versierten Umgang mit diesen positiv beeinflussen, deren Anwendung im Alltag eines jeden Individuums mehr oder weniger umfangreich gefordert wird. Diese werden segmentiert in das *anschauliche Denken* – für die ganzheitliche, anschauliche Repräsentation komplexer Realitätsbereiche, z.B. in Form des visuellen Denkens, das in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird und deshalb besonders förderbedürftig ist – ; das *Systemdenken*, grundlegend benötigt in Form eines vernetzenden Denkens für die Bewältigung komplexer Probleme, die alle Bereiche, global und national, in Politik, Ökonomie, Ökologie usw. aktuell und zukünftig betreffen und somit eine wichtige Schlüsselqualifikation; und zuletzt die *kognitive Flexibilität*, eine Fortführung des Systemdenkens, als die Fähigkeit, Wissen als Reaktion auf neue Aufgaben umstrukturieren zu können.³⁶⁴

³⁵⁹ Gibbs (2010), S. 18ff.

³⁶⁰ vgl. Gibbs (2010), S. 18

³⁶¹ vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2007), S. 1

³⁶² Gibbs (2010), S. 30f.

³⁶³ vgl. Gibbs (2010), S. 31

³⁶⁴ vgl. Ballstaedt (2004), S. 10f.

Diese substanziellen Denkstile sind für ein kompetentes Agieren in einer immer pluralistischer werdenden Informations- und Wissensgesellschaft unabdingbar und demonstrieren die Rolle des Museums als eine besondere Art des Informationszentrums innerhalb der kulturellen Bildungslandschaft:

"When we speak of information in the museum, we are dealing with something quite specific: accurate and reliable data that can be given context and meaning, and transformed into information. The information, in turn, can fill an intellectual, recreational, or emotional need. [...] The context is created when a staff member [...] arranges data [...] in a meaningful and significant way [...]. The completion of the transformation comes when the information is received or retrieved [...]. [E.g.] the museum library and its information services are integral links in this communication and information system we call the museum."³⁶⁵

Die Museen als Informationsstrategen haben somit im Informations- und Wissenszeitalter "eine entscheidende Funktion bei der Entwicklung einer gesellschaftlich integrativen Informationsstrategie. Sie können ein wichtiger Kanal bei der Wissensbildung und der Informationsverteilung auf lokaler Ebene sein [...]."³⁶⁶

Wie auch die informations- und wissensbasierten Anforderungen an die Gesellschaft hat sich dementsprechend die Museumspädagogik seit ihrer Etablierung in den 60er Jahren mehrfach gewandelt; methodisch gesehen dominieren heute dialogische und emotionale Elemente³⁶⁷, die These unterstützend, nachhaltige Lernerfolge finden durch erfahrene Erlebnisse in einer kreativen Umgebung statt, formelle Lernprozesse werden zugunsten selbst gesteuerter Lernansätze verdrängt³⁶⁸ – solche Erkenntnisse führen sodann zu jeweils neuen oder andersartigen Vermittlungsangeboten. Diese kommen heutzutage bereits um ein Vielfaches qualifizierter dem geforderten demokratischen Zugang zu Bildungsangeboten nahe, deren Didaktik es jedem Besucher auch ohne vorherige Instruierung und Vorwissen ermöglichen soll, von diesen zu profitieren.³⁶⁹

3.4.4.2 Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit

Dabei ist auf institutioneller Ebene ein Trend der Fusionierung museumspädagogischer Arbeitsfelder mit denen der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings zu bemerken,³⁷⁰ was eine logische Konsequenz der musealen Vermittlung als Form des Dialoges mit der Öffentlichkeit darstellt, durch die das Museum über seine Öffentlichkeitsarbeit mit facettenreichen, attraktiven Angeboten an die (potentiellen) Besucher und andere Anspruchsgruppen herantreten kann und somit der allseitigen Forderung einer intensivierten Frequentierung optimal nachkommen kann. Auf organisatorischer Ebene spiegelt sich dies in so universell umfassend formulierten Abteilungsbezeichnungen wie *Abteilung Bildung und Kommunikation*, *Bildung und visuelle Vermittlung*, oder auch *Besucherbetreuung* wider.³⁷¹ Diese Kombination aus Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit mag nicht zuletzt deshalb sinnvoll erscheinen, berücksichtigt man die an Bedeutung zunehmende Besucherorientierung und -forschung, die zwar in erster Instanz der Museumspädagogik zugutekommt, letztendlich jedoch durch das beschriebene Phänomen der mutualen Vernetzung alle musealen Arbeitsbereiche betrifft. So ist Besucherorientierung nicht nur bei der Ausstellungs-

³⁶⁵ Bierbaum (2000), S. 152

³⁶⁶ Gibbs (2010), S. 88

³⁶⁷ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012b)

³⁶⁸ vgl. Düspohl (2007), S. 33

³⁶⁹ vgl. Rohmeder (1977), S. 11

³⁷⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 560

³⁷¹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 560

konzeption erforderlich, sondern auch bei baulichen Vorhaben, über Bildungs- und Vermittlungsangeboten, bis hin zu Öffnungszeiten, Personal und den museumseigenen Publikationen und anderen erläuternden Texten.³⁷²

Dennoch finden sich in der Literatur auch gegensätzliche Stimmen, die die museale Vermittlungsarbeit strikt von öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen getrennt wissen wollen: "Der Bereich der Vermittlung hat sich in den vergangenen Jahren stark entwickelt und professionalisiert. Die Aufgaben der pädagogischen Dienste und der Vermittlung sind klar von anderen Bereichen der Museumsarbeit zu unterscheiden, insbesondere von denjenigen der Dokumentation und der Öffentlichkeitsarbeit."³⁷³

Dennoch lässt sich nicht leugnen, dass die Tätigkeit der Vermittlung im Museum letztendlich die Kommunikationsfähigkeit mit der Öffentlichkeit sicherstellt.³⁷⁴ Die Ausstellungs- und Vermittlungsaktivitäten wirken dabei durchaus als Impulsgeber für die Öffentlichkeitsarbeit eines Museums, da die nie abgeschlossenen Museumssammlungen eine inhärente Dynamik besitzen, die mit einer nie endgültigen Präsentationsweise korreliert – was immer wieder neuartige Vermittlungsangebote und -konzepte erfordert,³⁷⁵ die allerdings wiederum an die Öffentlichkeit kommuniziert werden müssen, damit sie entsprechend wahrgenommen werden können; hier ist die Kommunikationsabteilung des Museums direkt betroffen, beide Bereiche profitieren *de facto* voneinander.

Die Wandelbarkeit der musealen Vermittlungsangebote ergibt sich nicht nur anhand ihrer gleichzeitig komplexen und flexiblen Inhalte, sondern begegnet auch den gestiegenen Ansprüchen der Öffentlichkeit in einer Welt der quantitativen Informations- und Reizüberflutung, denen es mittels bildender, aber auch unterhaltender Konzepte zu begegnen gilt.³⁷⁶

"Damit erfordert das Vermittlungsangebot einerseits das Angebot unterschiedlicher Medien (wie Printmaterialien, Audio- Guides, Infoterminals), andererseits vielfältige Vermittlungsprogramme (wie klassische Führungen, Museumsgespräche, Workshops). Dieses Angebot flexibel und kreativ zu gestalten und mit den kommunikationspolitischen Instrumenten abzustimmen, ist Aufgabe jedes marketingorientierten Museums."³⁷⁷

Diese mediale und programmatische Abdeckung der zu vermittelnden Inhalte ist für ein Museum und seine Bindung zu den Besuchern nicht zuletzt deshalb essentiell, als ein Museumsbesuch organisatorisch, wie auch inhaltlich vor-, auf- und nachbereitet sein will. Die Dramaturgie eines Museumsbesuchs ergibt im besten Fall ein solides Modell aus der *Vorbereitung* – die in der Regel organisatorischer Natur ist und für die bereits erste Produkte der musealen Öffentlichkeitsarbeit vonnöten sind – , dem eigentlichen *Museumsbesuch* – der, wie bereits geschildert, ein hohes Maß an Konzentration des Besuchers erfordert und bei dem die musealen Vermittlungsangebote direkt zum Tragen kommen – und schlussendlich der *Nachbereitung* des Besuchs, bei der nun auf die im Rahmen der Vermittlungs- und Öffentlichkeitsarbeit publizierten Informationsmedien des Museums zurückgegriffen wird und die sowohl im Museum selbst an dafür im Rahmen dieses Zusatzangebots zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten, oder aber auch außerhalb des Museumsgebäudes stattfinden kann.³⁷⁸

Diesem umfassenden Prozess sowohl organisatorisch wie auch inhaltlich-programmatisch in Anlehnung an die aktuellen Wandlungsprozesse der Museumswelt (intensivierte Marke-

³⁷² vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 562

³⁷³ Deutscher Museumsbund e.V. (2008), S. 14

³⁷⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 568

³⁷⁵ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2008), S. 9

³⁷⁶ vgl. Bristot (2007), S. 48

³⁷⁷ Bristot (2007), S. 48

³⁷⁸ vgl. Rohmeder (1977), S. 69ff.

ting- und Managementmethoden, neue Verwaltungs- und Trägerschaftsformen etc.), gerecht zu werden, sieht es auch die im Auftrag des Bundestages tätige Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* als durchaus sinnvoll an, den Begriff *Museumspädagogik* in die umfassendere Bezeichnung *Museumskommunikation* zu transformieren – diese umfasse demnach

"[...] Aufgaben aus den museumsinternen Bereichen Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement, Personalführung und -organisation, Finanzierungsstrategien. Die externe Kommunikation greife zu auf alle Arbeitsfelder, die Berührungspunkte mit der Öffentlichkeit aufweisen würden: Bildung und Museumspädagogik, Besucherforschung, PR und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Ausstellungskonzeption und -organisation, Konzepte für konventionelle und neue Medien. Mittel- und langfristig gesehen, könnte das zu einer Fusion verschiedener Kapazitäten unter dem Primat der Besucherorientierung führen."³⁷⁹

Hinsichtlich der Besucherorientierung herrsche unter den Experten Einigkeit, diese als das "Leit- und Hauptmotiv musealer Arbeit zu begreifen. Allgemeine Besucherforschung und spezifische Evaluation von Ausstellungen hätten [...] ergeben, dass die Besucherorientierung eines Museums ganz wesentlich dessen öffentliche Akzeptanz bestimme."³⁸⁰ So wurden in einer Umfrage im Jahr 2003 mit über 30 Prozent der Nennungen Öffentlichkeitsarbeit und museumspädagogische Aktivitäten als der zweithäufigste Grund (von insgesamt acht subsumierten Ursachen) für eine signifikante Besuchssteigerung genannt.³⁸¹

3.4.4.3 Vermittlung als Prozess der (kulturellen) Bildung und Unterhaltung

Dem Faktor Bildung kommt dabei für beide Protagonisten eine zentrale Bedeutung zu: Das Museum versteht sich, wie gesagt, als Ort der kulturellen Bildung, dessen Auftrag es ist, seine Inhalte akademisch wertvoll, aber auch unterhaltend zu vermitteln – auf Seiten der Öffentlichkeit stellt (Vor-) Bildung wiederum die Voraussetzung für ein ganzheitliches Profitieren von den musealen Inhalten und daraus abzuleitenden Lernprozessen dar – diese Reziprozität macht die Kontaktaufnahme seitens des Museums mit bildungsfernen Zielgruppen sodann so prekär.³⁸² Die hierfür seitens der Zivilbevölkerung notwendige Bildungsmotivation stellt bei allen Zielgruppen eine fundamentale Herausforderung dar – nicht nur für ein Museum, sondern auch für alle anderen (kulturellen) Bildungseinrichtungen –, ohne die eine systematische Bildung im demokratischen Rahmen nicht zu realisieren ist, da die Bereitschaft zum *lebenslangen Lernen*, das ein Bestehen in der Wissensgesellschaft gewährleistet, weitgehend von der in der Jugend stattgefundenen Schulbildung bestimmt wird.³⁸³ Dem Problem, dass – hier allerdings meist bezüglich des formellen Bildungsprozesses – gerade Kinder und Jugendliche oft unmotiviert an Lernaktivitäten herantreten, wird durch das momentan in seiner Form bestehende Bildungssystem dabei in keinster Weise eliminiert. Für das Museum mit seinen diese Defizite ausgleichenden, bereits beschriebenen Bildungsmöglichkeiten ergibt sich damit zuzüglich die bedeutsame Gelegenheit, bereits junge Menschen an seine Inhalte und Konzepte zu binden, als Einrichtung der Bildung und Unterhaltung einen festen Bestandteil im weiteren Leben der Kinder

³⁷⁹ Deutscher Bundestag (2005), S. 568f.

³⁸⁰ Deutscher Bundestag (2005), S. 562

³⁸¹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 562

³⁸² vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 61

³⁸³ vgl. Rohmeder (1977), S. 49

und Jugendlichen darzustellen und auf diese somit auch in Zukunft als immer wiederkehrende Besucher zählen können.

"[...] children in their early and middle teens report being bored, disconnected, and unmotivated in general. [This is a] collective failure of the existing education system [...]. [...] individuals of all ages should be motivated to learn independent of external forces [...]. Learning should be something that individuals of all ages truly want to do at all stages of their lives; [...] something that is to be undertaken willingly as a pleasant and satisfying experience that is indeed so pleasant and satisfying that the individual looks forward to repeating that experience [...]." ³⁸⁴

Durch das inzwischen vielfach erkannte Potential des Museums, gewisse (kulturelle) Bildungsdefizite ausgleichen zu können, hat sich die museumspädagogische Arbeit vor allem mit Schulgruppen inzwischen etabliert und die Museen verfügen heutzutage über ein umfassendes Erfahrungsrepertoire durch den Austausch mit Lehrkräften, oder aber auch der Möglichkeit, als nicht dem formellen Bildungssystem angehörige Organisationen, kreativ mit diversen Lernstilen zu experimentieren. ³⁸⁵ In diesem Zusammenhang ist die fehlende Verbindlichkeit, die Vermittlungstätigkeiten mit den gesetzlich reglementierten Lehrplänen abzustimmen, als Vorteil anzusehen, ergeben sich daraus schließlich erweiterte und flexiblere Handlungsspielräume bei der Ausgestaltung musealer Vermittlungsaktivitäten und kultureller Lernprozesse.

Auf mehreren Gebieten gleichen die Museen dabei nicht nur eventuelle methodische Defizite aus, sondern stellen für die Schulen ein erweitertes Medienangebot dar, da es in den Schulen oft an entsprechender Ausstattung oder qualifiziertem Personal fehlt, was für die Praxis ein weiteres Argument für eine Zusammenarbeit darstellt: "Außerschulische Institutionen haben oft bereits jahrzehntelange Erfahrungen in der Vermittlung von Medienkompetenzen gesammelt [...]. Die Schule sollte diese weitreichenden Erfahrungen nutzen und mit außerschulischen Partnern kooperieren [...]." ³⁸⁶

Auch der *Deutsche Museumsbund* exponiert die gewinnbringenden Effekte einer Partnerschaft von Museen und Schulen:

"Durch die Zusammenarbeit der Institutionen Schule und Museum kann eine kreative Lernatmosphäre entstehen, die Kindern und Jugendlichen neue Zugänge zu Bildungsinhalten eröffnet. Sie können hierbei persönliche und soziale Kompetenzen erwerben und zu kulturellem Engagement angeleitet werden. Das Museum ist darüber hinaus ein idealer Ort, um politisch oder gesellschaftliche relevante Themen zu diskutieren sowie Herkunfts- und Identitätsfragen nachzuspüren." ³⁸⁷

Dies kommt des Weiteren der Tatsache entgegen, dass insbesondere frühkindliche Bildungsprozesse zwar durch ein hohes Maß an Eigenaktivität gekennzeichnet sind, die jungen Menschen in Ergänzung jedoch ebenso zu diesen stimuliert werden müssen. ³⁸⁸ Für ältere Jugendliche ist sodann die besondere Atmosphäre der *Lernumgebung* Museum effektiv, in der sie ohne den in der Schule ubiquitären Leistungsdruck und den steten Vergleich mit anderen kreativ lernend aktiv werden können.

³⁸⁴ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 43f.

³⁸⁵ vgl. Gibbs (2010), S. 12

³⁸⁶ Deutscher Bundestag (2007), S. 397

³⁸⁷ Deutscher Museumsbund e.V. et al. (2012)

³⁸⁸ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 161

"Learning in such cultural environments adds new dimensions that a school is unable to impart. Evaluations show that such experiences are stimulating for children and adolescents. In contrast to schools, these environments make it possible to experiment regardless of the result, to think holistically, to learn and experience through playing – which is completely different from judging performance and awarding marks. [...] mediators see the students with different eyes, and are less judgemental, not knowing students' school biography. Children and adolescents sense that, and respond with new behaviour patterns."³⁸⁹

Hier wird insbesondere die Individualität eines jeden Protagonisten pointiert, die in der formellen Lernsituation so oft übergangen wird:

"Extracurricular cultural education is always focused on the individual's strengths. [...] it is not about identifying what the individual is unable to do but to realise what skills and strengths he or she shows [...]. [...] The fact that children and young people have different individual talents is regarded as an opportunity."³⁹⁰

In diesem Zusammenhang kann positiv bemerkt werden, dass vor allem jüngere Kinder Museen gerne besuchen, erst in einem Alter zwischen 14 und 25 Jahren ist sodann ein eklatanter Rückgang der Museumsbesuche festzustellen; dies kann im günstigsten Fall daran liegen, dass der junge Mensch sich schlicht vom musealen Angebot nicht angesprochen fühlt, das Museum mithin nicht als Ort für jüngere – oder ältere – Menschen betrachtet; im weit negativeren Falle kann dies jedoch auch seine Ursachen in einer Überforderung mit der Ausstellungsgestaltung oder dem grundsätzlichen, mit Hemmungen versehenen Betreten des Museums haben,³⁹¹ was darauf hinweist, dass in früheren Lebensphasen eine Bindung an die Institution Museum eben nicht stattgefunden hat.

3.4.4.4 Konzeption von Vermittlungsangeboten

Nun lässt sich hierbei allerdings positiv manifestieren, dass Museen sich grundsätzlich durch alle Medienformen – neuartig oder konventionell – erschließen lassen,³⁹² was die Möglichkeit einer adäquaten Ansprache aller Zielgruppen erheblich potenziert, insbesondere eben – vor allem durch neue Medien – auch eventuell in ihrer Haltung museumsresistente (junge) Menschen. "Families, the leisure industry, schools and extracurricular institutions all have their own priorities and approaches to the education of children, adolescents and adults."³⁹³ Diese methodischen und inhaltlichen individuellen Aneignungsformen mithilfe der diversen Medienformen sind für einen effektiven und demokratischen Bildungsansatz unabdingbar, je nach Besucher müssen sie variieren in ihrer Form der aktiven oder rezeptiven Aneignung, ihrer Spartenzugehörigkeit, der Orientierung am Alter und Geschlecht und den damit einhergehenden biographischen und sozialen Faktoren, mithin sogar regionale Prägungen müssen berücksichtigt werden.³⁹⁴ Die auf diesen Inhalten und Medien basierenden Vermittlungsangebote müssen dabei dem Anspruch gerecht werden, einem weiten Anforderungen- und Aufgabenbereich gerecht zu werden: Die vorhandenen Bildungsinhalte müssen in Übereinstimmung mit dem Leitbild des jeweiligen Museums definiert werden, die Konstellation und die Bedürfnisse der Besucher müssen analysiert werden, um die Angebote so zielgruppenspezifisch wie möglich zu konzipieren und durch

³⁸⁹ UNESCO (2010), S. 56

³⁹⁰ UNESCO (2010), S. 58

³⁹¹ vgl. Gibbs (2010), S. 64

³⁹² vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 563

³⁹³ UNESCO (2010), S. 54

³⁹⁴ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 158

derart differenzierte Angebote einen breiten und niederschweligen Zugang zu (unterhaltenden) Bildungsangeboten zu offerieren; dabei sollte stets die Möglichkeit bedacht werden, die Schnittstellen, die sich zwischen Museum und anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen ergeben können, durch eventuelle Kooperationen effektiv und effizient zu applizieren; die Umsetzung dieser Aufgaben gilt es schließlich kontinuierlich auf ihre Qualität und ihren Nutzen hin zu evaluieren.³⁹⁵ Dies wird optimiert, indem jeglichen Vermittlungsangeboten – seien dies nun ganz Ausstellungen, die pädagogischen Programme, Kataloge oder andere Medien – ein schriftliches Konzept zugrunde liegt, das sowohl die finalen Ziele, als auch die Schritte zu deren Umsetzung so detailliert und konkret wie möglich schriftlich fixiert.³⁹⁶ Um ein solches Konzept – das koordinatorisch und inhaltlich im Rahmen eines effektiven Managementprozesses mit den Zielen und Aufgaben der anderen Abteilungen im Museum synchronisiert werden sollte – so umfassend wie möglich auszuformulieren, amortisiert es sich, richtungsweisenden Fragestellungen als formgebende Determinanten nachzugehen, die das Lern- und Vermittlungsangebot konzeptionell und inhaltlich beeinflussen:

"How do you convert a museum into an inspiring learning space? Where does learning preferentially take place? Right in front of the exhibit or in a different setting? [...] How do different groups of visitors react to learning experiences being offered in a museum? In designing learning spaces, how does one take into account the fact that people represent different learning types? What is the impact of age, gender, social background, etc.?"³⁹⁷

Die Umsetzung induziert dabei jeweils differenzierte Veränderungen bei den verschiedenen Zielgruppen. So kann ein Besucher neue Erkenntnisse gewinnen (*kognitive Veränderung*), er kann seine emotionale Grundhaltung, seine evaluativen Maßstäbe modifizieren (*affektive Veränderung*), er kann sich aber auch sogleich nach dem Museumsbesuch entsprechend alternativ verhalten (*aktionaler Bereich*).³⁹⁸

Bezüglich der vielfältigen realisierbaren Vermittlungsangebote im Museum wird mithin segmentierend differenziert zwischen *medialen* und *personalen* Angebotsformen. Die personalen Formen werden sodann weiter facettiert in *verbale* (Führungen, Diskurse, Künstler-/ Expertengespräche, Vorträge usw.), *aktivierende* (Mitmachaktionen, Gestaltungsangebote, Vorführungen anhand musealer Objekte usw.), *interdisziplinäre* (historische Rollenspiele, experimentelle Archäologie, literarisch-umrahmende Zugänge usw.) und *assoziative* (kreatives Schreiben und andere spielerische Umsetzungen) Angebote; die medialen Angebotsformen lassen sich z.B. systematisieren in *didaktische Objekte* (Experimente, interaktive Stationen mit sog. Hands-on-Angeboten, spezifisch zusammengestellte Museumskoffer u.a.), *Texte* (objektbezogene Text- und Grafiktafeln, Saalzettel, Lesebereiche, zielgruppenorientierte Kataloge, Arbeitsblätter, aber auch behindertengerechte Darbietungen, wie Braille-Texte und Hörstationen) und *andere Medienformen* (z.B. Audioguides, PC-Stationen usw.).³⁹⁹ Durchaus konform zum noch immer überwiegend traditionell geprägten Museumsbesucher sind Führungen nach wie vor die zentrale und beliebteste Vermittlungsform.⁴⁰⁰ Doch ist es für die Museen, nicht nur in Anbetracht der Notwendigkeit intensiv neue Zielgruppen zu adressieren, heute unverzichtbar, neue Medien in sein Angebot zu integrieren.

³⁹⁵ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2008), S. 8

³⁹⁶ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 10

³⁹⁷ Museum as learning places – learning spaces in museums — LEM Project

³⁹⁸ vgl. Rohmeder (1977), S. 64

³⁹⁹ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2008), S. 15ff.

⁴⁰⁰ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 40

"Die Virtualisierung [...] ist grundsätzlich eine Chance zur Erschließung neuer Nutzer- und Besuchergruppen [...]. Durch die neuen elektronischen Zugangsmöglichkeiten hat sich das Wissen um historische Objekte vermehrt, und damit der Wunsch, die Objekte auch im Original sehen zu wollen. Denn von ihnen geht weiterhin, wenn nicht sogar heute verstärkt, die Aura des Authentischen aus. Ihre Anziehungs- und Strahlkraft bedarf aber immer auch der fundierten museumspädagogischen Aufarbeitung, um die originalen Objekte zum 'Sprechen' zu bringen. Der Einsatz elektronischer Medien bietet hier neue Vermittlungsformen für vertiefende Einsichten und Erkenntnisse und erlaubt es, Besucher interaktiv einzubeziehen."⁴⁰¹

Durch die auf die museale Fachwelt polarisierend wirkende und des Öfteren einen Dissens erzeugende Digitalisierung steht den Museen eine immens umfangreichere Spektrum an Vermittlungsprojekten für jeweils spezifische Zielgruppen zur Verfügung – diese erzwingt allerdings auch den Erwerb entsprechender medialer Objekte, für den allzu oft die Mittel schlicht nicht vorhanden sind; diese Notlage lässt sich ebenfalls durch bereits angesprochene mögliche multipolare Kooperationen von den Museen und anderen (kulturellen) Bildungseinrichtungen reduzieren.⁴⁰² Dies ist eine substanzielle Möglichkeit, die ggf. minder motivierten jungen Menschen für die Museen und ihre Bildungsangebote, aber auch die der anderen Einrichtungen, zu interessieren, da diese Zielgruppe als besonders affin bezüglich elektronischer Medien gilt; so könnten die Kinder die während des Besuchs behandelten musealen Inhalte auf DVD oder CD-Rom mit nach Hause nehmen, um nach individueller Interessenlage spielerisch und nachhaltig an den Inhalten weiterzuarbeiten.⁴⁰³ Aber auch Medienangebote der konventionellen Art finden vielfach Anwendung im Rahmen der Museumpädagogik und weiterer Vermittlungsaktivitäten, wobei die jederzeit mögliche Erweiterung dieser Darreichungsformen um besagte neue Medien die konzeptionellen Möglichkeiten der Vermittlungsangebote erheblich potenziert. Ein vielfach angewendetes Instrument in der pädagogischen Arbeit mit Kindern ist z.B. ein thematisch zusammengestellter *Museumskoffer*, der die positive Eigenschaft besitzt, nicht ortsgebunden zu sein, mithin auch einrichtungsextern in Schulen und ähnlichen Einrichtungen angewendet werden kann, ohne sogleich das Museum selbst aufzusuchen und somit für eine Voroder Nachbereitung sehr geeignet ist.

3.4.4.5 Rahmenbedingungen und Determinanten musealer Vermittlungsarbeit

Diese diskursive, partizipatorische Annäherung an den musealen Bildungsauftrag ist, wie gesagt, notwendig, jedem Besucher einen möglichst gehaltvollen Museumsbesuch zuteilwerden zu lassen, der dadurch ermöglicht wird, diesem einen offenen *Lernort* und eine informative *Kommunikationsplattform* zu bieten. Das Phänomen, dass Museen überwiegend in Begleitung mindestens einer weiteren Person aufgesucht werden,⁴⁰⁴ weist bereits an sich darauf hin, dass der Besucher für ein möglichst komplettiertes Museumserlebnis den Austausch zu den rezipierten Inhalten sucht; die Möglichkeit, auch Besuchern ohne entsprechender Begleitung diesen Diskurs zu ermöglichen wird in Zukunft noch an Bedeu-

⁴⁰¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 123

⁴⁰² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 123

⁴⁰³ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 564

⁴⁰⁴ vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 73

tung gewinnen, da innerhalb des demografischen Wandels die Zahl der Alleinstehenden signifikant steigt und auch zukünftig weiter steigen wird.⁴⁰⁵

Diese sich abzeichnenden personalen, methodischen und konzeptionellen Herausforderungen erfordern für eine konsequente Realisierung fachlich qualifiziertes Personal. In diesem Sinne und trotz der gestiegenen Etablierung museumspädagogischer und sonstiger kommunikativer Aktivitäten in Museen, erscheint es beinahe paradox, dass in Deutschland keine unmittelbare Ausbildungsmöglichkeit im Bereich der Museumspädagogik existiert; aber auch seitens der Museen sind hierbei Defizite zu detektieren: In einer diesbezüglichen Umfrage gaben über 50 Prozent der Museen an, keine pädagogischen Schulungen oder andere derartige Qualifizierungsmöglichkeiten anzubieten.⁴⁰⁶ In diesem Fall wirkt sich das zunehmende, ansonsten durchaus zu befürwortende Beschäftigen ehrenamtlich Tätiger in Museen negativ auf eine fachlich qualifizierte Museumspädagogik aus.⁴⁰⁷ Auch erste diesbezügliche universitäre Angebote wurden bereits wieder eingestellt: die *Humboldt-Universität zu Berlin* z.B. strich ihre bis dahin in der Form in Deutschland einzige Universitätsprofessur für Museumspädagogik.⁴⁰⁸ Allerdings finden in diesem organisatorischen Rahmen inzwischen durchaus vielfältige Alternativangebote statt; exemplarisch genannt seien an dieser Stelle der Masterstudiengang *Museum und Ausstellung* an der *Universität Oldenburg* und der MA-Studiengang *Kunst und Kulturvermittlung mit Schwerpunkt Museum* der *Universität Bremen*.⁴⁰⁹ Des Weiteren existieren als mögliche Ausbildungsbereiche im Museumsweisen z.B. die Studiengänge *Museologie*, bzw. *Museumskunde* oder die Ausbildungsangebote zum *Ausstellungsgestalter* oder *Technischen Assistenten*. Eine direkte Ausbildungsmöglichkeit für den Bereich der Museumspädagogik gibt es jedoch nach wie vor nicht.

Losgelöst von diesen universitären oder betrieblichen Ausbildungsmöglichkeiten bietet jedoch ferner z.B. auch die *Bundesakademie für kulturelle Bildung in Wolfenbüttel* umfangreiche Möglichkeiten, sich im Bereich der Museumskommunikation und Museumspädagogik zu qualifizieren.⁴¹⁰ Neben diesen institutionellen, berufsbegleitend konzipierten Qualifizierungsangeboten bieten des Weiteren die entsprechenden *Fachverbände* (nationale und regionale *Museumsverbände*, die länderbezogenen *Arbeitskreise Museumspädagogik* sowie der *Bundesverband Museumspädagogik*) Weiterbildungsmöglichkeiten an; auch in diesem Bereich bestehen die bereits als vorteilhaft geschilderten organisatorischen und fachlichen Kooperationen zwischen diversen Akteuren der kulturellen Bildungslandschaft.⁴¹¹

Die Notwendigkeit dieser Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen leitet sich unmittelbar aus den Anforderungen der musealen Kommunikations- und Vermittlungsstrategien ab: es gilt, eine offene und lernfreundliche Umgebung zu schaffen, die dem Besucher bei seinem Lernprozess motivierend zur Seite steht, ihn aber auch Möglichkeiten der Unterhaltung und Kontemplation bietet; es muss die geeignete Auswahl der Ausstellungsstücke und die sie begleitenden Informationsmaterialien stattfinden, die allen Interessengruppen entgegenkommt; es muss sichergestellt sein, dass alle Museumsmitarbeiter nicht nur gut über die musealen Sammlungen und organisatorischen und strukturellen Abläufe informiert sind, sondern auch über Bedürfnisse der Besucher, seien diese nun an Bildung oder Unterhaltung orientiert – dabei muss stets überdacht werden, ob die konzipierte Ausstellung in ihrer

⁴⁰⁵ "2009 gab es 17,1 Mill. Alleinstehende in Deutschland. Damit war jede fünfte Person (21 %) alleinstehend. Seit 1999 ist die Zahl der Alleinstehenden um 18 % gestiegen." (Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 29)

⁴⁰⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 393

⁴⁰⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 249

⁴⁰⁸ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 26ff.

⁴⁰⁹ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 26ff.

⁴¹⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 569

⁴¹¹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 569

Form allen Typen von (potentiellen) Museumsbesuchern geeignete Zugänge bietet und ggf. sind Modifikationen von Strategien und Inhalten vonnöten.⁴¹² Die im Bereich der musealen Vermittlung tätigen Fachkräfte müssen sich auf die pluralistischen Voraussetzungen einstellen, die jeder Besucher mitbringt, seien diese intellektuell oder emotional, und berücksichtigen, dass die vermittelten Inhalte von jedem Besucher unterschiedlich verarbeitet werden – diese heterogenen Zielgruppen aus verschiedenen Milieus, in Form divergenter Lerntypen mit jeweils anderen Intelligenz- und Bildungsvoraussetzungen⁴¹³ müssen bei den diversen Vermittlungsangeboten harmonisch berücksichtigt und integriert werden. Die Voraussetzungen, die ein jeder Museumsbesucher mitbringt sind dabei im Makro- wie auch im Mikrobereich anzusetzen: Schulbildung, sozioökonomische Zuordnung, Intelligenzquotient, Grad der Freiwilligkeit des Museumsbesuchs, Wahrnehmungsgewohnheiten, visuelles Training, Museumserfahrung, Erwartungshaltung etc.⁴¹⁴

Trotz der geforderten Beschäftigung fachlich qualifizierten Personals im Bereich der Museumspädagogik gibt es auch bei Vermittlungsaktivitäten durchaus die Möglichkeit, ehrenamtlich engagierte Bürger konzeptionell zu integrieren. So können z.B. Senioren als Zeitzeugen ihre Erfahrungen kommunizieren und somit insbesondere gewandt an jüngere Generationen drohende Konflikte zwischen einer Alters- und einer Jugendkultur – zugespitzt durch den demografischen Wandel – von vornherein reduzieren.⁴¹⁵ Für diese Angebote stellen sich einmal mehr die Objekte des Museums als reichhaltige Informationsträger für museale Kommunikation dar, wie auch Schäfer positiv pointiert:

"Die Authentizität der Objekte in Verbindung mit narrativer Grundausrichtung spricht viele Besucher emotional an. Diese positive Grunddisposition führt nicht selten zu generationsübergreifenden Gesprächen. In Ausstellungen kommen Menschen aus verschiedenen Generationen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Hintergründen, die sich erst im Museum kennengelernt haben, ins Gespräch. Wo sonst geschieht das?"⁴¹⁶

Doch auch im Bereich der Museumspädagogik und ihrer Entwicklung finden sich Kritiker. So wird zum *Lernort Museum* negativ bemerkt, dass

"museumsbezogene Vermittlungs- und Bildungsarbeit in Deutschland anders als andernorts überwiegend als Museumspädagogik verstanden und organisiert worden sei. Dementsprechend hätten v. a. Kinder und Jugendliche – vornehmlich im schulischen Kontext – im Fokus der personalen Vermittlungsbemühungen gestanden. Demgegenüber sei die professionelle, fachlich fundierte Erwachsenenbildung im Museum bis heute ein weithin eher unbestelltes Feld."⁴¹⁷

Dieses Urteil bezieht sich nicht nur auf deutsche Museen, sondern ist mindestens ein europäischer Trend der museumspädagogischen Aktivitäten; doch stellt das *Netzwerk europäischer Museen* gleichzeitig auch eine positive Tendenz hin zu diversifizierten Vermittlungsangeboten fest:

"When carrying out their educational and didactic tasks, European museums have often aimed their educational programmes at schoolchildren, seeing them as the most easy-to-reach group, and the one for which most is known about learning methodologies. Adult

⁴¹² vgl. Gibbs (2010), S. 15

⁴¹³ vgl. Gibbs (2010), S. 21

⁴¹⁴ Rohmeder (1977), S. 56

⁴¹⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 226

⁴¹⁶ Schäfer (2001), S. 10

⁴¹⁷ Deutscher Bundestag (2007), S. 403

learning, where it has been identified as such, has seldom strayed from the guided visit, the expert lecture or formal evening class. In the last decade, however, more and more museums [...] have chosen to consider the needs of and engage with new and or different audiences: migrants, people with disabilities, socially excluded people, and also adult lifelong learners, who see a museum visit as an opportunity to build understanding, gain an insight, be inspired, or simply to enjoy. [...] Adult learners are autonomous and self-directed – able to contribute actively to the learning experience and take part in the meaning-making process which all learning entails; they have also accumulated life experience and knowledge that new learning should build upon."⁴¹⁸

Diese parallel zur jugendbezogenen Fokussierung auch auf ein erwachsenes Publikum ausgerichtete Konzentration ist immerhin ebenso obligat, als auch Erwachsene über komplexe Lernstrategien und Verhaltensmuster in Bildungsprozessen verfügen. Der *Adult Education Survey* betrachtet z.B. drei Lernformen im Erwachsenenalter, die weitestgehend der weiter oben dargelegten Differenzierung von Lernansätzen (formell, non-formell und informell) entsprechen; diesbezüglich lässt sich den Angaben des *Statistischen Bundesamtes* entnehmen, dass sich im Rahmen der Untersuchung 25 Prozent der Erwachsenen jeweils selbst bewusst etwas beigebracht, also informelles Lernen praktiziert haben; insgesamt könnten demnach 59 Prozent der 18- bis 64-Jährigen als *Lernaktive* bezeichnet werden, 50 Prozent als *Bildungsaktive*.⁴¹⁹ Für den Bereich der Erwachsenenbildung wird dahingehend des Weiteren unterschieden zwischen *kompensatorischer* und *komplementärer Erwachsenenbildung*: erstere nivelliert Bildungslücken, die im Rahmen der schulischen Vermittlung entstanden sind, letztere setzt bereits eine substanzielle Schulbildung voraus und stellt somit eine Ergänzung der Bildung als additive Möglichkeit der Selbstbestimmung dar.⁴²⁰

Die Lernsituation von Erwachsenen überschneidet sich partiell mit der von jüngeren Menschen, weist aber in anderen Bereichen wiederum gänzlich differente Muster auf:

"Erwachsene lernen sachbezogen. Für die meisten Erwachsenen muss das Lernen für ihre Interessen, ihr Leben, ihre Arbeit oder ihren Verantwortungsbereich von Bedeutung sein. [...] Der Lernansatz sollte sich auf die Erfahrungswelt der Lernenden beziehen. Wenn sie zum Lernen motiviert sind, stehen die Chancen sehr gut, dass das Interesse für Themen, die sie für sich als relevant betrachten, größer wird. [...] Zunächst erst sind sie meist nicht am Wissen um seiner selbst Willen interessiert, aber wenn der Ansatzpunkt für die Vermittlung an ihren Vorstellungen orientiert ist, entwickeln sie häufig Interesse für die verschiedensten Sachverhalte, die bis dahin nicht zu ihrem Erfahrungskreis zählten."⁴²¹

Die Erwachsenen haben das Bedürfnis, ihre Erfahrungen und Meinungen in den Lernprozess zu integrieren, aus diesem heraus mehrere Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung zu haben und dabei nicht belehrt oder von oben herab behandelt zu werden,⁴²² ihre Einstellung zum Vermittlungsangebot wird tangiert von der Familie und der kulturellen Herkunft, ebenso von der Klassenzugehörigkeit, dem Geschlecht, dem Bildungsweg und den sozialen Netzwerken.⁴²³ Als konkrete Angebote bieten sich für Erwachsene demnach neben den

⁴¹⁸ NEMO - Network of European Museum Organisations (2011)

⁴¹⁹ Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 65

⁴²⁰ vgl. Rohmeder (1977), S. 50

⁴²¹ Gibbs (2010), S. 12f.

⁴²² vgl. Gibbs (2010), S. 12

⁴²³ vgl. Gibbs (2010), S. 14

konventionellen Führungen z.B. besonders Workshops, Künstlergespräche, Vorträge / Diskurse etc. an.⁴²⁴

Unter der Zielgruppe der Erwachsenen lässt sich des Weiteren eine besonders zu berücksichtigende Besuchergruppe akzentuieren, die nicht zuletzt durch den demografischen Wandel auch in Zukunft an Relevanz gewinnen wird – nämlich die der Senioren. Dieses ältere Publikum, das Museen durchaus häufig besucht, entspricht (noch) der noch immer häufigen elitären Struktur der Museen, da es überwiegend aus dem Bildungsbürgertum stammt – die Zielgruppe ist in der Regel mit Museen vertraut und fühlt sich dort wohl; in zunehmendem Maße emergieren unter dieser Altersklasse jedoch auch Besucher, die nicht die Möglichkeit weiterführender Bildung wahrnehmen konnten und sich somit in den Museen eher unwohl fühlen.⁴²⁵ Für beide Gruppen sind allerdings spezifische Maßnahmen in die Museumsorganisation zu inkludieren. Die Berücksichtigung demotivierender, einen Museumsbesuch verhindernder Aspekte überschneidet sich zwar grundsätzlich mit denen der für auch andere Zielgruppen relevanten Gründe, erhält für diese Altersklasse jedoch eine besondere Dominanz: Meist in ihrer Mobilität eingeschränkte Senioren können sich schnell von Menschenmengen und dem öffentlichen Verkehrssystem abschrecken lassen, dies kann sich im negativen Fall sodann mit den auch für andere Besuchergruppen geltenden Demotivationsfaktoren kombinieren – "[m]öglicherweise lastet Museen ein negatives Image an, ein Besuch einer solchen Einrichtung scheint ermüdend, das Museum wird mit gebildeten Menschen assoziiert, es scheint schwer erreichbar zu sein, strahlt einen wenig einladenden Eindruck aus, man muss sich dort mit schwer verständlichen Texten auseinandersetzen [...]".⁴²⁶ Darauf muss das Museum organisatorisch und konzeptionell adäquat reagieren:

"Das bedeutet, ausreichend Ruheplätze, einen einfachen Zugang zum Museum und leicht lesbare Texttafeln hinsichtlich Schriftgröße und Anbringung zur Verfügung zu stellen. Die Programme sollten außerdem soziale Kontakte ermöglichen. Programme für SeniorInnen waren erfolgreich mit der Einbindung von Anekdoten, Erinnerungen, praktischen Vorführungen, [...], historischer Kunst, [...] Heimatkunde [...]. Es ist jedoch wichtig, lernende Ältere nicht zu stereotypisieren oder von vornherein anzunehmen, sie hätten kein Interesse an Projekten, die modernen oder zeitgenössischen Themen gewidmet sind [...]."⁴²⁷

Parallel zu der bereits beschriebenen Dominanz kinder- und jugendbezogener Vermittlungsangebote darf aber auch die Konzentration auf die älteren Besucher nicht weiter dazu beitragen, die Zielgruppe des mittleren Alterssegments zu vernachlässigen. Dieses ist anteilig unter den Nicht-Besuchern von Museen bereits alarmierend überrepräsentiert und bestätigt die Kritik der zu sehr auf die sie umrahmenden Altersgruppen justierten Vermittlungsaktivitäten und geht des Weiteren einher mit der lange geltenden Annahme, Kulturverhalten korreliert mit dem Alter, wobei man nach einer Jugendphase mit vom Gesamtgeschmack und einem anerkannten Wertesystem abweichenden Interessenschwerpunkten im Alter wiederum Gefallen an klassischen Kulturangeboten fände.⁴²⁸

Eine altersbezogen übergreifende, von Museen besonders zu berücksichtigende Zielgruppe sind darüber hinaus die Familien. Dies bedeutet für das Museum als kulturelle Bildungsinstitution zu gleichen Teilen eine Verantwortung, aber auch eine sich komplementär verhaltende additive Gelegenheit, da die Familie grundsätzlich der vorrangige Bildungsort in den ersten Lebensjahren ist – im Rahmen einer entsprechenden Erhebung gaben beinahe 50

⁴²⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 566

⁴²⁵ vgl. Gibbs (2010), S. 69f.

⁴²⁶ Gibbs (2010), S. 69f.

⁴²⁷ Gibbs (2010), S. 69f.

⁴²⁸ vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 60

Prozent der Eltern an, häufig bildungsnahe Aktivitäten mit ihren Kindern auszuüben.⁴²⁹ Auch bei Familien spielt dabei der Bildungsstand eine zentrale Rolle bezüglich ihrer Struktur, da dieser auch mit der Zahl der Kinder, bzw. der Wahrscheinlichkeit, überhaupt Kinder zu bekommen, korreliert. Wie auch bei Prozessen des demografischen Wandels des Öfteren konstatiert begünstigt dabei ein hoher Bildungsstand der Frau tendenziell eine Kinderlosigkeit.⁴³⁰ Für Museen positiv zu bemerken ist allerdings wiederum das Ergebnis einer Studie aus Großbritannien, die zeigt, dass "alle Eltern, unabhängig ihres Bildungsstandes, ihrer sozialen Herkunft und ihrer wirtschaftlichen Lage, Museen als wichtige Lernorte für Kinder betrachten, unabhängig davon, ob sie sie selbst besuchen oder nicht."⁴³¹ Um dieses Potential opportun ausschöpfen zu können, müssen die Museen im Rahmen ihrer alle Bereiche betreffenden Strategieplanung den Wandel der familiären Strukturen konsequent in ihre Unternehmungen integrieren.⁴³²

Der Fachbereich Museumspädagogik definiert in diesem Zusammenhang eine Familie als "jede Gruppe mit Personen verschiedener Generationen und mindestens einem Kind, die gemeinsam zum Museumsbesuch erscheint";⁴³³ die Bedeutung dieser Zielgruppe wurde explizit durch eine Umfrage unter den Museen der niederländischen Region Gelderland im Jahr 2002 festgestellt, die ergab, dass 25 Prozent der Museumsbesucher gemeinsam mit mindestens einem Kind unter zwölf Jahren kämen – wobei bemerkt werden muss, dass dies ein statistischer Durchschnittswert ist, der verkennet, dass dieser Prozentsatz in einigen Museen sogar zwischen 30 und 50 Prozent lag – wobei nicht selten der Besuch mit der Familie durch einen im Vorfeld stattgefundenen Besuch mit der Schulklasse motiviert wurde.⁴³⁴ Die Besuchsmotivation von Familien unterscheidet sich derweil auch von den bereits weiter oben aufgeführten Aspekten: überwiegend möchte man hier gemeinsame Erfahrungen machen indem man Zeit miteinander verbringt, dies in Kombination mit pädagogisch wertvollen Inhalten – "Familien verfügen über eine gemeinsame Wissenskultur und der Museumsbesuch bereichert dieses Wissen. Ihre Unterhaltungen beginnen oft bei dem gemeinsamen Vorwissen und werden noch nach ihrem Museumsbesuch fortgesetzt. Das Museum wird so zu einem Teil der familiären Lernerfahrung."⁴³⁵ Für das Museum bedeutet dies, das Lerninteresse von Familien zu kennen und in der Ausstellungskonzeption zu berücksichtigen; ferner sollten familienfokussierte Angebote verstärkt an den Wochenenden offeriert werden, die Eintrittspreise sind entsprechend anzugleichen, ebenso wie die Informations- und Materialangebote; besonders die Lernangebote spielen nicht zuletzt für eine fruchtbare Nachbereitung des Museumsbesuchs eine tragende Rolle:

"Materialsammlungen und Informationsmodule bieten Familien die Unabhängigkeit, gemeinsam zu lernen, indem eigene Aufgaben, Spiele und Wege vorgeschlagen werden. Oft enthalten sie darüber hinaus Dinge, die mit nach Hause genommen werden können und die als Erinnerung an den Museumsbesuch dienen. Zur Vertiefung der Lernerfahrung der Fa-

⁴²⁹ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 8

⁴³⁰ "Betrachtet man Frauen ab 40 Jahren, die ihre Familienplanung größtenteils bereits abgeschlossen haben, hatten 26 % der Frauen mit hoher Bildung keine Kinder. Dieser Anteil ist deutlich höher als bei den Frauen mit mittlerer Bildung (16 %) und mehr als doppelt so hoch wie bei den Frauen mit niedriger Bildung (11%)." (Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 43)

⁴³¹ Gibbs (2010), S. 56

⁴³² So lassen sich z.B. für den Zeitraum 1999 bis 2009 ein Rückgang der Familien mit minderjährigen Kindern um 11% sowie eine Zunahme alleinerziehender Mütter und Väter um 12% ermitteln. - vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 28 u. 32

⁴³³ Gibbs (2010), S. 55ff.

⁴³⁴ vgl. Gibbs (2010), S. 55ff.

⁴³⁵ Gibbs (2010), S. 55ff.

milie kann zum Beispiel schon eine einfache Liste mit weiteren Fragen zur Ausstellungsthematik, die eine Diskussion über die Ausstellung anregt, ausreichen."⁴³⁶

Diese komplementären familiären, grundsätzlich informellen Bildungsangebote der Museen gewinnen ebenso an Signifikanz, beachtet man die anlässlich der *PISA-Studie* festgestellte Tatsache, dass, konträr zu der weiter oben aufgeführten angegebenen Bildungsaktivität der Familien, die frühzeitige Förderung von Sprach- und Lesekompetenz in einigen Familien wesentlich abnimmt und die diesbezüglichen in der Studie detektierten Defizite der Schüler oft einhergehen mit einem anregungsarmen Elternhaus.⁴³⁷

3.4.4.6 Lebenslanges Lernen im Museum

Diese basalen, in der frühen Kindheit angeeigneten Fähigkeiten und Einstellungen, (kulturelle) Bildungsprozesse in die individuelle Lebensbiographie zu integrieren, sind nicht zuletzt deshalb von prägender Bedeutung, als sie die Voraussetzung für das in der heutigen pluralistischen Informations- und Wissensgesellschaft obligate *lebenslange Lernen* darstellen. Dabei finden derartige Lernprozesse sowohl in formellem Rahmen, als auch im privaten Raum statt – in beiden Bereichen werden kontinuierlich die Aneignung und Bewältigung neuer Kenntnisse und Kompetenzen verlangt, um die sich immer schneller transformierenden Prozesse und Inhalte des immer technizistischer werdenden Alltags, die immer fragmentarischer werdenden Informationsinhalte, die Pluralisierung von Lebensweisen, ein Leben in einer multikulturellen Gesellschaft sowie nicht zuletzt dem versierten Umgang mit Institutionen und ihren Strukturen adäquat begegnen zu können.⁴³⁸ Dies erfordert auch innerhalb außerschulischer Bildungsangebote qualifiziert konzeptualisierte Lernprozesse und -inhalte, um der Notwendigkeit, Bildung als einen ganztägigen, lebenslangen Vorgang zu adaptieren, gerecht zu werden.⁴³⁹ Chancen auf dem Arbeitsmarkt und die gleichberechtigte Teilnahme am gesellschaftlichen Leben stellen zunehmend eine gegenseitige Dynamik dar. "Das lebenslange Lernen hat sich als institutionelle Realität, soziale Norm und subjektive Erfahrung gesellschaftsweit und biographieumfassend etabliert und ist zu einem [...] bedeutenden Motor kollektiver und individueller Entwicklung in modernen Gesellschaften avanciert."⁴⁴⁰ Die opportune Ausgestaltung und Aneignung dieses Phänomens wird sodann als *Politik des starting strong* bezeichnet, indem bereits so früh wie möglich eine kompetente vorschulische Bildung den Weg für eine intensive schulische und weiterführende Bildung ebnet, die schlussendlich durch weiteres Praktizieren des lebenslangen beruflichen und allgemeinbildenden Lernens manifestiert wird.⁴⁴¹

Das inzwischen derart holistisch ansetzende *Konzept des lebenslangen Lernens* findet somit auf verschiedenen Theorie- und Praxisebenen statt, sei es als *erziehungswissenschaftliches Theoriekonzept*, als *bildungspolitisches Handlungskonzept*, als *institutionelles Didaktikkonzept*, oder als *subjektives Aneignungskonzept*.⁴⁴² Bei einer definitorischen Annäherung an dieses Konzept sind dabei zwei Wege einzuschlagen, um einerseits "die Bedeutung und Tragweite des Lernens als ein das ganze Leben begleitender Prozess im Unterschied zu der Art Bildung, wie sie Kinder und SchülerInnen erfahren"⁴⁴³ zu betonen, ande-

⁴³⁶ Gibbs (2010), S. 55ff.

⁴³⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 382

⁴³⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 378

⁴³⁹ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012f)

⁴⁴⁰ Kade und Seitter (1998), S. 1

⁴⁴¹ vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Heinrich Böll Stiftung (2007), S. 2

⁴⁴² vgl. Kade und Seitter (1998), S. 1

⁴⁴³ Deutscher Museumsbund e.V. (2012c)

rerseits eine deutliche Abgrenzung zu Prozessen des formellen Lernens zu exemplifizieren, da lebenslanges Lernen stets die Aktivität des Rezipienten im Interessenfokus hat (wobei formelle Lernprozesse durchaus den primären Anstoß für weitere Handlungen lebenslanger Lernaktivitäten darstellen können).⁴⁴⁴

Dass wie auch beim außerschulischen, bzw. informellen Lernen das Museum hierfür einen optimalen Partner darstellt, schildert auch der Deutsche Museumsbund nachdrücklich:

" 'Lebenslanges Lernen' ist dadurch gekennzeichnet, dass es an jedem Ort stattfinden kann, nicht nur in Schulen, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen. Wenn es im öffentlichen und kulturellen Rahmen geschieht, dann meist zwanglos und freiwillig. Oft ereignet es sich formlos, ohne dass Genehmigung, Qualifikation oder Messung notwendig sind. Museen bieten die idealen Bedingungen für 'informelles Lernen'. "⁴⁴⁵

Der fundamentale Unterschied informeller, lebenslanger Lernprozesse besteht dabei darin, dass nicht für ein definitives Ziel gelernt wird, sondern pauschal eine Lernbereitschaft erlernt und angeeignet wird, indem soziale und kognitive Fähigkeiten als Wert und als Ressource an sich betrachtet werden, die sowohl grundsätzlich generiert, wie auch durch qualifizierte Prozesse trainiert werden können.⁴⁴⁶

Die somit inzwischen erkannte Relevanz des lebenslangen Lernens wird sodann auch nicht nur parallel zu formellen, segmentierten Bildungsformen geführt, sondern zunehmend mit diesen interreliert, indem

"Vorschulbildung, schulische Bildung, Berufsbildung, Hochschulbildung sowie allgemeine und berufliche Weiterbildung zu einem kohärenten, das heißt aufeinander aufbauenden und vor allem durchlässigen Gesamtsystem [zusammengeführt werden]. Zu übergreifenden Konzepten fehlt es aber bislang an einer etablierten Struktur. [...] Als Problem stellt sich dabei insbesondere die rigide Abgrenzung der verschiedenen Ressorts – Kulturpolitik, Bildungspolitik, Jugendpolitik – sowohl auf kommunaler als auch auf Landes- und Bundesebene dar."⁴⁴⁷

Als eine positive Option, diese Ziele zu erreichen und die dargestellte Trennung der verantwortlichen Bereiche zu überwinden, wird diesbezüglich inzwischen von vielen Seiten die Ganztagsschule thematisiert,⁴⁴⁸ die innerhalb ihrer, von denen der traditionellen hiesigen Schulform abweichenden, Strukturen signifikant mehr Raum für derartige Unternehmungen bieten kann. Kade und Seitter nuancieren ferner den dynamischen Netzwerkcharakter des lebenslangen Lernens – das sie als historisch spezifische Institutionalisierungsform der Pädagogik deklarieren und von dem Museen und andere (kulturelle) Bildungseinrichtungen so umfangreich profitieren können –, der sich aus dem immanenten Zusammenspiel von Institutionen und Organisationen, Interaktionen sowie dem jeweiligen Individuum ergäbe.⁴⁴⁹

Wie auch beim informellen Lernen muss aber auch auf dem Gebiet des lebenslangen Lernens ein noch immer bestehendes Defizit bezüglich seiner demokratischen Teilhabe identifiziert werden, da auch hier der Zugang vom jeweiligen Bildungsmilieu und dem familiären Zugang dependent ist.⁴⁵⁰ Der kulturelle Sektor hat hinsichtlich des lebenslangen Ler-

⁴⁴⁴ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012c)

⁴⁴⁵ Deutscher Museumsbund e.V. (2012c)

⁴⁴⁶ vgl. Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 43

⁴⁴⁷ Deutscher Bundestag (2007), S. 377

⁴⁴⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 377

⁴⁴⁹ vgl. Kade und Seitter (1998), S. 1

⁴⁵⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 378

nens allerdings die umfassendsten Potentiale, derartige Prozesse zu motivieren – dies wurde inzwischen durch mehrere Studien bezüglich dem Zusammenhang von kultureller Teilhabe und Bildungsprozessen demonstriert: "The culturally active and the artistically creative groups are more open toward life-long learning strategies [...]." ⁴⁵¹ Nicht zuletzt aus diesem Grund stehen den Kulturanbietern inzwischen dazu auch diverse nationale und internationale Förderangebote zur Verfügung. Exemplarisch genannt seien das *Aktionsprogramm Lebenslanges Lernen* auf EU-Ebene, das von 2007 bis 2013 mit einem Finanzvolumen von 6,970 Milliarden Euro ausgestattet ist und in seinen Rahmenbedingungen in dieser Form erstmals bildungsbereichsübergreifend angesetzt ist – es ist in vier Teilprogramme für den Schul-, den Hochschul-, den beruflichen Aus- und Weiterbildungs- sowie den Erwachsenenbildungsbereich gegliedert. ⁴⁵² Unmittelbar für den musealen Bereich ist in dieser Hinsicht auch der *Deutsche Museumsbund* aktiv geworden, der sich in Zusammenarbeit mit weiteren nationalen Museumsorganisationen diesem Ansatz inzwischen ebenfalls programmatisch annähert, betitelt als *Museen und lebenslanges Lernen*, und mit anderen europäischen Partnern u.a. das von 2009 bis 2010 von der EU geförderte, gemeinsame Projekt *Museums meet Adult Educators* konzeptualisierte, das "langfristige und enge Verbindungen zwischen europäischen Museen sowie Erwachsenenbildungs- und Weiterbildungsinstituten schaffen soll[te], um das Potenzial der Museen, als Orte Lebenslangen Lernens zu wirken, besser auszuschöpfen." ⁴⁵³

3.5 Museen – Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Handlungsfelder in einer dynamischen Umwelt

Anhand dieser vier Kernbereiche der Museumsarbeit, ihrem Interagieren und ihren peripheren Aktionsradien stellt sich das Museum als äußerst komplexe Institution dar, die sich kontinuierlich sowohl mit negativen, als auch mit positiven Aspekten, mit Stärken und Schwächen, Potentialen und Risiken konfrontiert sieht, stets auf Makro- und auf Mikroebene, in Pflichterfüllung gegenüber den eigenen Mitarbeitern, der Öffentlichkeit sowie anderen zahlreichen Interessen- und Anspruchsgruppen. Die wohl umfangreichsten Möglichkeiten ergeben sich dabei wohl aus dem heutzutage museumsimmanenten – jedoch dabei stets institutionsabhängigen und nie zu gleichen Teilen die Waage haltenden – Charakter, sowohl Bildung, als auch Unterhaltung zu bieten – allein durch diese beiden sich diametral gegenüberstehenden Pole bringen sich Museen immer wieder in allen Handlungsbereichen aufs Neue in die Fachdiskurse, indem diese beiden Ansprüche einmal als durch ihr produktives Zusammenwirken größte Chance, ein anderes Mal als unvereinbar und das Museum in einen permanenten Widerspruch stellenden Risikofaktor illustriert werden. Diese stete Diskussion mag deshalb so sachlich wie auch emotional geführt werden, als die Museumslandschaft so unsagbar facettenreich ist, was zuvorderst als positiv vermerkt werden kann und sollte, sodann jedoch bei genaueren Analysen als durchaus kritisch und unsolid gesehen werden kann, da sich dieser Pluralismus von den Institutionen selber bis hin zu ihren (zeitweise eben nicht bestehenden) organisatorischen Verbindungen erstreckt, was eine auf gemeinsamen Standards basierende, qualifizierte, effektive und effiziente Arbeit so prekär erscheinen lässt; aber auch in jedem einzelnen Museum sieht man sich als Akteur in einem steten Wechselspiel aus Anforderungen und Möglichkeiten, die wiederum je nach Ziel- und Anspruchsgruppe andersartige Konsequenzen induzieren.

⁴⁵¹ UNESCO (2010), S. 16

⁴⁵² vgl. Kultusministerkonferenz (2012c)

⁴⁵³ Deutscher Museumsbund e.V. (2012a)

Diese zum Teil durchaus als kontradiktorisch zu bezeichnenden Theorie- und Praxisanforderungen treten z.B. prägnant im Bereich der Leistungs- und Erfolgsmessung – anhand immer öfter implementierter Managementinstrumente – zutage, da hier sowohl quantitativ, wie auch qualitativ greifbare Parameter formuliert werden müssen, deren Umsetzungen zu gleichen Teilen gerecht zu werden sodann bereits in der Theorie als diffizil, wenn nicht gar unmöglich erscheint. Veranschaulichend sei dazu Raulffs institutionelle Darstellung eines erfolgreichen Museums hinzugezogen, nach dem ein solches sowohl ein *Bildungsort*, wie auch ein *Ort des Studiums*, der *Forschung* und des *Experiments* sowie der *Vergnügung* sein muss.⁴⁵⁴ Es bedarf wohl keiner Schilderung weiterer detaillierter, sich daraus ableitenden Konsequenzen, um die theoretischen und praktischen Komplikationen, die daraus, in Kombination mit von außen einwirkenden Determinanten, Anforderungen und Rahmenbedingungen noch erschwert, resultieren.

Die Herausforderung, die aktuell zu den meisten innovativen Instrumentarien im musealen Bereich geführt hat, und sich gleichwohl auf jegliche organisatorische und institutionelle Bereiche bezieht, ist die von außen initiierte und von innen so gut als eben möglich umgesetzte *Besucherorientierung*.

Dafür muss sich jedes Museum individuell über sein Zielpublikum, seine inhärenten Konditionen und sein regionales Wirken bewusst sein, um nur die zentralsten Aspekte zu nennen. So macht es z.B. wenig Sinn für ein kleines Stadtmuseum, seine Bemühungen derart zu expandieren, überregionale Bedeutung zu erlangen, hat es doch für das Publikum in der Region umso mehr Bedeutung, indem es Identifikationsprozesse generieren und zu einem *kulturellen Treffpunkt* avancieren kann.⁴⁵⁵

Solche Ziele, die ein jedes Museum für sich formulieren muss, lassen sich vielfach ausrichten – sei es an wirtschaftlichen, politischen, oder gesellschaftlichen Bedingungen. Dies lässt jeden konturierten Bereich wiederum unter einem jeweils anderen Licht erscheinen und macht es mithin unmöglich, allen Anspruchsgruppen in gleichem Maße gerecht zu werden. Doch ist die detaillierte Formulierung bestehender Tatsachen, ihre Potentiale und Konsequenzen, von fundamentaler Bedeutung für jegliche qualifizierte Museumsarbeit – sei diese nun wirtschaftlich, gesellschaftlich oder politisch motiviert, bzw. bedingt.

Die primäre und bedeutendste Arbeit auf dem Gebiet der Besucherorientierung, die sodann alle musealen Bereiche tangiert, ist die *Zielgruppensegmentierung*. Diese kann unter diversen Gesichtspunkten geschehen. Der *Deutsche Museumsbund* nähert sich diesbezüglich dem möglichen Museumspublikum in Form folgender Unterteilungsaspekte: Demnach können Besucher das Museum *einzel*n oder in *Gruppen* aufsuchen (dies bedeutet für die Museumsmitarbeiter die pluralistische Arbeit mit Singles, Paaren, Familien, Stammpublikum, Touristen, Erstbesuchern usw.); die Besucher haben des Weiteren unterschiedliche *Altersabstufungen* (es müssen mithin Bedingungen für Kleinkinder, Schüler, Auszubildende, Studenten, Erwachsene im Erwerbsalter, Senioren usw. geschaffen werden); ferner spielt die *Herkunft* eine Rolle (lokal, regional, überregional, oder gar international); ebenso muss sich das Museumspersonal auf weitere *spezielle Zielgruppen* einstellen (z.B. Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Migrationshintergrund, oder (Noch-) Nicht-Besucher); es muss die *Besuchsmotivation* eruiert werden und diesen entsprechende Angebote offeriert werden (Bildung, Spaß, Freizeitgestaltung, fachliches Interesse, Kommunikation, soziale Kontakte usw.); das *organisationale Umfeld* ist ebenfalls von Bedeutung in Bezug auf die Personen, die ein Museum aufsuchen (die Besucher können im Kontext von Kindergärten, Kindertagesstätten, allen Schulformen und Jahrgangsstufen, Jugendfreizeiteinrichtungen, Erwachsenenbildungseinrichtungen, Universitäten und Akademien sowie Vereinen in das Museum kommen); aber auch der *Werbung* und *Förderung* und ihren Akteu-

⁴⁵⁴ vgl. Raulff (2007), S. 42

⁴⁵⁵ vgl. Petersen-Spindler (2001), S. 36

ren, z.B. Multiplikatoren, Spendern und Sponsoren, oder Mitgliedern von Freundeskreisen, muss das Museum entgegenkommen.⁴⁵⁶

Aus diesen pluralistischen Interessengruppen und ihren möglichen Klassifikationen lassen sich ebenso mannigfaltig auszugestaltende *Informationsinhalte* deduzieren: Ein Wissenschaftler benötigt gänzlich andere Informationen als beruflich Interessierte (z.B. Lehrer / Pädagogen, die einen Besuch vor- oder nachbereiten wollen), Tagesausflügler erfragen andere Inhalte als es z.B. Studenten tun usw.⁴⁵⁷ Das *Informationsinteresse* richtet sich zusätzlich der Motivation auch je nach Besuchshäufigkeit: Erstbesucher haben einen anderen Informationsbedarf (eher organisatorisch und eine Übersicht gebend) als Wiederholungsbesucher (mit Interessenfokus auf z.B. Veranstaltungen)⁴⁵⁸ oder gar ein Stammpublikum (Informationen im Rahmen der Handlungsbereiche eines Freundeskreises des Museums o.a.). Doch nicht nur der erwartete Informationsgehalt, auch der aus der Besuchsmotivation resultierende *Nutzen eines Museumsbesuchs* divergiert – und konterkariert bisweilen – unter den Zielgruppen, die sich wiederum nach Schichtzugehörigkeit, individualpsychologischer Prägung und einer eigenen Definition von Bildung und Unterhaltung differenzieren und somit aus einem Kommunikations-, Sozialisations-, Kontemplations-, oder Isolationsbedürfnis usw. heraus das Museum aufsuchen können.⁴⁵⁹

Um im Sinne einer dafür notwendigen Besucherorientierung adäquate Inhalts- und Vermittlungskonzepte generieren zu können, findet seit bereits längerer Zeit die *Besucherforschung* als ein Kontrollinstrument im Management- und Marketingprozess Anwendung.

"Die Besucherforschung kann beim Erkennen der unterschiedlichen geistigen und körperlichen Bedürfnisse der BesucherInnen von Nutzen sein. [...] Besucherforschung und Programmevaluation stehen in enger Beziehung zueinander. [...] KuratorInnen, KünstlerInnen und MuseumspädagogInnen profitieren bei der Ausstellungsplanung und -gestaltung enorm von einem umfassenden Wissen darüber, wer Museen aus welcher Motivation heraus besucht. Durch die Besucherforschung wird auch ersichtlich, welche Bevölkerungsgruppen in den Untersuchungsergebnissen unterrepräsentiert sind und für die Maßnahmen zur Zielgruppenerweiterung entwickelt werden sollten. [...] Besucherforschung dient als nützliches Instrument bei der internen und externen Imagewerbung oder beim Fundraising für ein neues Projekt. [...] Diese Vorgehensweise ermöglicht den Aufbau einer Vertrauensbasis, von der aus man glaubhaft vermitteln kann, dass die dem Museum zur Verfügung stehenden Mittel in erfolgreiche und gut durchdachte Projekte investiert werden."⁴⁶⁰

Anlässlich diverser inzwischen auf diesem Gebiet durchgeführter Studien und Erhebungen wurden die Museumsbesucher in immer wieder andersartige Segmente gegliedert. Bei allgemeineren Ansätzen wird von *Besuchern* und *Nicht-Besuchern* gesprochen, eine filigranere Unterteilung unterscheidet sodann z.B. bei Besuchern weiter zwischen *regelmäßigen* und *gelegentlichen*, und bei Nicht-Besuchern zwischen *potentiellen / zukünftigen*, *desinteressierten* und einen Museumsbesuch kategorisch *ablehnenden* Personen.⁴⁶¹ Die beiden letztgenannten Kategorien stellten demnach für das Museum eine Zielgruppe dar, um die es sich im Sinne einer effizienteren Ressourcenverwendung nicht primär, wenn überhaupt, bemühen muss; die potentiellen Besucher hingegen gilt es im Sinne einer *Audience-Development-Strategie* intensiver zu betrachten. Barbosa beschreibt diese spezielle Ziel-

⁴⁵⁶ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2008), S. 12f.

⁴⁵⁷ vgl. Booth (1998), S. 141

⁴⁵⁸ vgl. Thänert (2000), S. 19f.

⁴⁵⁹ vgl. Rohmeder (1977), S. 67

⁴⁶⁰ Gibbs (2010), S. 33ff.

⁴⁶¹ vgl. Barbosa (2008), S. 8ff.

gruppe und die daraus resultierenden Handlungsbedarfe seitens der Museumsmitarbeiter folgendermaßen:

"Intenders face barriers that can be either structural (economic, distance, spare time), limiting access to the museum, or psychological (personality, perception, memory), reinforcing inertia [...]. For instance, the museums' building, guards and rules can be intimidating for non visitors [...]. Little knowledge of the art form pose risks [...] and make nonvisitors afraid of disappointment, as they do not have a trial opportunity [...]. Intenders may also worry about their image [...]. If these barriers are broken down, intenders offer significant potential to museums [...]. Converting intenders into visitors implies identifying the barriers preventing them to come to the museum [...]." ⁴⁶²

Dabei ist das Museum stets um die Aufmerksamkeit aller (potentiellen) Besucher und Interessengruppen bemüht, was in Zeiten eines sich ausdifferenzierenden Freizeitmarktes, sei es auf dem Kultur- oder dem reinen Unterhaltungssektor, als eine immer größere Herausforderung angesehen wird, da die Museen nicht nur im Wettbewerb untereinander stehen, sondern ferner mit allen anderen Akteuren auf diesen Märkten, was sich umso prekärer darstellt, als Aufmerksamkeit seitens der Freizeit- und Bildungsakteure nur eine begrenzte Aufnahmekapazität für informative Reize besitzt, sowie die Museen mit knappen Etats nur partiell eingeschränkt in der Lage sind, die öffentlichkeitswirksamen notwendigen Maßnahmen adäquat realisieren zu können. Bristot nennt für die Museen in dieser Situation drei *Wettbewerbsebenen*: Die Museen

"bewegen sich nicht mehr auf einem exklusiven Markt, sondern agieren auf hart umkämpften Freizeitmärkten auch neben nicht-kulturellen Anbietern und auf drei Ebenen im Wettbewerb: Innerhalb der gleichen Produktkategorie (z.B. Ausstellung – Ausstellung), zwischen zwei Kultursektoren (z.B. Museum – Theater) und zwischen Kulturprodukt und Freizeitprodukt (z.B. Museum – Sportveranstaltung). Dies stellt Museen vor die Herausforderung, nicht nur einmal mehr ihre Position in der Gesellschaft zu finden, sondern auch in ihrem Marktumfeld. Anbieter kultureller Bildung mit einem Vermittlungsauftrag zu sein, kann dabei als einschränkende Vorgabe, aber auch als Chance zu einer eindeutigen Positionierung begriffen werden." ⁴⁶³

Auf dem Freizeitmarkt sehen sich die Museen dabei mit einer Flexibilität und Kompetenz erfordernden Situation konfrontiert:

"Time available for leisure depends on lifestyle, life stages and socio-economic factors [...]. Museum offers are unique among leisure market [...], and are value propositions for individual and family leisure [...]. But museum experience requires mental engagement [...], and cultural learning background [...], and this may not motivate the publics to spend their scarce free time in museums [...]. While competition is getting larger and more diverse, museums need to differentiate their offer [...]. This would not mean to modify their core products [...], but to use secondary products [...], to attract and retain visitors, enhance the experience and improve consumer satisfaction." ⁴⁶⁴

Auf dem Bildungssektor wirkt sich im Vergleich zu anderen Einrichtungen die *Freiwilligkeit* des Museumsbesuchs als erschwerender Faktor aus und nötigt das Museum, auch seine Bildungsinhalte so attraktiv wie möglich zu kommunizieren. ⁴⁶⁵ Dementsprechend kommt

⁴⁶² Barbosa (2008), S. 8ff.

⁴⁶³ Bristot (2007), S. 28

⁴⁶⁴ Barbosa (2008), S. 11

⁴⁶⁵ vgl. Rohmeder (1977), S. 50

der Museumsbesucher mit stark divergierenden *Motivationen* in das Museum, u.a. aus Neugier, wegen sozialem Aufstieg im Sinne von Prestigegewinn, Bildung, Enthusiasmus, Kontaktbedürfnis, oder Sachinteresse.⁴⁶⁶

Diese verschieden motivierten Besucher an sich zu binden, hat das Museum mehrere Gelegenheiten, die es gilt, an den Besucher zu tradieren, z.B. durch Attraktivität, Affinität und Identifikation, Verbundangebote, Vergünstigungen und monetäre Anreize, personale Elemente, externe Anlässe, Präsenz im Alltag sowie Zufriedenheit und positive Erfahrung.⁴⁶⁷ Des Weiteren kann festgestellt werden, dass Museen im Allgemeinen durch ihre Seriosität, ihre Authentizität, ihren kommunikativen Erlebnissen usw. ein sehr gutes Image besitzen und im Wortlaut der Betriebswirtschaftslehre darauf bezogen von einer *Unique selling position*, einem einzigartigen Verkaufsargument. bzw. *Alleinstellungsmerkmal* für die Museen gesprochen werden kann.⁴⁶⁸ Dieses muss allerdings der interessierten Öffentlichkeit kontinuierlich in vielfachen Ausprägungen, in Konformität mit dem Museumskonzept, bewusst gemacht werden. Es muss deutlich werden, welche Vorteile ein Museum im Vergleich mit anderen Informationsquellen bietet, um der deklarierten *Ökonomie der Aufmerksamkeit* seitens der (potentiellen) Besucher entgegenzukommen – z.B. entspricht das Museum dem Vorzug visueller Inhalte gegenüber auditiven, Authentischem vor Imitiertem, Konkretem vor Abstraktem, kombiniert mit einem bewussten, positiven Raumgefühl (sowohl physisch, als auch innerhalb der psychologischen Ebene in Ausstellungen, die Raum für Interpretationen und Diskursen gibt) und der selbstbestimmten Aufnahme von Informationen (im Gegensatz zu den oft einseitig diktierten Abläufen anderer Medien).⁴⁶⁹ Jacobs leitet daraus eine resultierende notwendige Grundhaltung des Museums ab, die vielerseits noch nicht angemessen erwirkt wurde:

"Ein Museum sollte seine Besucher einerseits als Wesen mit Wissensdurst und Interesse an Geschichte begreifen, andererseits aber auch die physische und psychische Seite der Besucher berücksichtigen. Erstrebenswert ist eine räumliche und personelle Gesamtatmosphäre, in der der Besucher sich wohlfühlt und ihn motiviert, zu verweilen und sich mit den präsentierten Inhalten auseinanderzusetzen. Das Museum sollte keine Einrichtung sein, die besuchsmäßig abgehakt wird, sondern ein Haus, das man gerne (öfter) besucht. [...] Die Möglichkeit, lässig, gesellig und aktiv zu sein, sieht das Museum in aller Regel (noch) nicht vor."⁴⁷⁰

Dem Besucher aber auch einen *Raum* zu bieten, das Aufgenommene implementieren zu können, indem er sich entweder alleine auf einer ergänzenden, andersartigen Ebene den Inhalten nähert, oder die Möglichkeit hat, mit anderen Personen – seien es Museumsmitarbeiter oder andere Besucher – in einen Dialog zu treten, ist dabei für einen nachhaltigen Museumsbesuch von essenzieller Bedeutung, um diesen fortan auch in positiver Erinnerung zu bewahren und somit ein erneutes Aufsuchen des Museums zu evozieren – indem das Museum dem Besucher neben seinen Ausstellungen hierfür ein pluralistisches Angebot offeriert, kann es die Wahrscheinlichkeit eines Wiederholungsbesuchs somit nur potenzieren und von seinen Bemühungen profitieren. Das Publikum wird derartige Angebote dankend annehmen, um dem durchaus als mühevoll zu bezeichnenden Museumsbesuch ein ausbalancierendes, positives Gegengewicht zu verleihen – Ausstellungen erfordern schließlich ein hohes Maß an Konzentration und körperlicher Anspannung, was sich nicht als alltägliches Verhalten des Publikums bezeichnen lässt und es ist im Allgemeinen davon

⁴⁶⁶ vgl. Rohmeder (1977), S. 56

⁴⁶⁷ vgl. Bristot (2007), S. 44

⁴⁶⁸ vgl. Schäfer (2001), S. 9

⁴⁶⁹ vgl. Schäfer (2006), S. 34

⁴⁷⁰ Jacobs (1995), S. 41f.

auszugehen, dass der Besucher nach etwa zwei Stunden von den vielen Eindrücken erschöpft ist;⁴⁷¹ an diesem Punkt ist es Aufgabe des Museums, ihn aufzufangen und ihm eine Atmosphäre nach seinen zu diesem Zeitpunkt bestehenden Bedürfnissen zu bieten, die entweder sachlicher, oder aber unterhaltender Tendenz sein kann. Doch auch hierfür hält ein Museum mehrere Optionen vor, jeweils seiner organisatorischen und institutionellen Strukturen entsprechend. Eine mehrere Aufgaben in Fusion bewältigende, bereits angesprochene *Abteilung Kommunikation*, die neben der Museumspädagogik auch andere öffentlichkeitsfokussierte Elemente involviert, sieht die Verfasserin dabei für derlei Unternehmungen als großes Potential an, da hier in optimaler Weise auf die Bedürfnisse der eben so heterogenen Zielgruppen mit ihren mindestens ebenso vielfältigen Bedarfen eingegangen werden kann. Exemplarisch sei an dieser Stelle vorgreifend die Rolle der *Museumsbibliothek* exponiert: Sie bietet durch ihren umfangreichen, ganz an der thematischen Ausrichtung des Museums orientierten Medienbestand dem Besucher die Gelegenheit, noch offenen Informationsbedarf zu befrieden; wird diese Abteilung innerhalb des Museums in einer erweiterten Annäherung darüber hinaus als ein (kulturelles) *Informations- und Kommunikationszentrum* geführt, bietet sich dem Museumsbesucher in diesem *Raum* eine zentrale Möglichkeit, nicht nur individuelle thematische Fragen durch das Hinzuziehen diverser Medien zu beantworten, zuzüglich kann er dort mit Fachpersonal und anderen Besuchern kommunizieren und so den Gehalt eines Museumsbesuchs immens potenzieren. Finden an diesem Ort des Weiteren verschiedene programmatische Aktivitäten statt, ergeben sich zahlreiche weitere Gelegenheiten für das Publikum, erneut in das Museum zu kommen. Die so seitens des Museums detaillierter eruierten Interessenschwerpunkte des Publikums lassen sich sodann für zukünftige Ausstellungs- und Programmplanungen unmittelbar hinzuziehen, was somit allen Anspruchsgruppen zugutekommt, indem eine effektive Besucherorientierung stattfindet und seitens des Museums die (knappen) Ressourcen dabei effizienter genutzt werden können. Dies ist vor allem für die Ausstellungsplanung von fundamentaler Bedeutung, da das Museum im Rahmen des Managements und der Besucherforschung für den Entscheidungsprozess einer Ausstellung stets abschätzen muss, welche Resonanz diese wohl erzielen wird und sie somit nicht nur in ihrer grundsätzlichen Existenz, sondern auch hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit berechtigt ist. Die Frequentierung einer Ausstellung lässt sich jedoch im Vorfeld nur äußerst vage prognostizieren, erst im Nachhinein kann der (quantitative) Erfolg anhand verkaufter Tickets etc. gemessen werden. Wurde eine Ausstellung allerdings bereits in ihrer primären Intention an dem Bedarf der Besucher orientiert, lässt sich eine (quantitative und qualitative) Vorhersage über den Besuchsumfang einer Ausstellung sehr viel zuverlässiger taxieren. Aber auch ihre konkrete Gestaltung lässt sich erheblich zielgerichteter vollziehen, indem das Museum sodann z.B. die Neigung des Publikums hin zu bestimmten Medienformen kennt, die in ihrer Darbietungsform immerhin die Bereitschaft, sich mit Inhalten auseinanderzusetzen, aber auch die Möglichkeit, diese Inhalte zu verstehen, beeinflussen⁴⁷² – für ein Museum, das viele junge Menschen als Besucher verzeichnet, ist es mithin lohnenswert, einen Fokus auf neue Medien zu legen, bei einem tendenziell älteren Publikum wäre dies wiederum weniger angebracht, hier gilt es, ausreichend konventionelle Medien zu offerieren. Die Erkenntnisse, die ein Museum somit über all seine Interessen- und Anspruchsgruppen gewinnen sollte, dienen des Weiteren auch dem geforderten, grundsätzlichen demokratischen Zugang zu seinen Inhalten: um Kultur als öffentlichen Prozess zu gestalten, ist es unabdingbar, dass die musealen Objekte und die ihnen inhärenten Informationen adäquat pädagogisch und didaktisch präsentiert werden und Rezeptionsbedingungen sinnvoll ge-

⁴⁷¹ vgl. Gibbs (2010), S. 100

⁴⁷² vgl. Sprang (1992), S. 18

staltet werden.⁴⁷³ Diese demokratische Zugänge ermöglichende Konzeption ist eine essenzielle Notwendigkeit, um die noch immer vorherrschende Dominanz bestimmter Zielgruppen nicht weiter zu manifestieren:

"Im Allgemeinen gehören MuseumsbesucherInnen einer bestimmten Bildungsschicht an und haben einen höheren Sozial-, Einkommens- und Bildungsstand als diejenigen, die nicht ins Museum gehen. Menschen, die zur Gruppe der sozial Schwächeren zählen, die weniger Bildung genießen konnten oder Mitglieder einer gesellschaftlich benachteiligten oder diskriminierten Minderheit sind, haben Schwierigkeiten, Museen als öffentliche Orte zu erkennen, zu deren Besuch sie berechtigt sind."⁴⁷⁴

Diese positive Korrelation von Museumsbesuchern und ihren Berufen, Mentalitäten, Einkommen, Bildungsgraden etc. wurde mithin bereits in diversen Studien als statistisch signifikant diagnostiziert und bedarf in Zukunft zwingend nivellierender Konzepte. In Fachkreisen wurde sich diesen Handlungsbedarfen und ihren Konsequenzen inzwischen auf mannigfaltigen Wegen approximiert, so ist z.B. der Einsatz *neuer*, vor allem *digitaler Medien* aktuell eine vielbehandelte, dabei in ihren vielen Formen äußerst polarisierende Thematik, die sowohl primär rein museumsinterne Bereiche betrifft (z.B. das Digitalisieren von Objekten und ihre anschließend ermöglichte Ansicht in (Online-) Datenbanken, wobei eine Entscheidung für einen öffentlichen Online-Zugang sogleich wieder die Besucherorientierung auch außerhalb des organisatorischen Museumsrahmens betrifft), oder aber einen Schwerpunkt im Bereich der Besucherorientierung bildet, so z.B. innerhalb der Diskussion um das Verhältnis von Museen und dem Internet, sei dies nun bezogen auf online zugängliche Objekt-Datenbanken, virtuelle Ausstellungen, online verfügbare Materialien, der Auftritt des Museums in sozialen Netzwerken usw., in deren Zusammenhang die Fachwelt von einem fundamentalen, grundsätzlichen Wandel der Institution Museum auf Makro- und Mikroebene spricht, dessen Scheideweg es aktuell für jegliche zukünftige Konzeptualisierungen und Unternehmungen konstitutiv zu bestimmen gilt.

Für eine auch zukünftig gesicherte Existenzgrundlage der Museen ist darüber hinaus jedoch neben der Besucherorientierung auch eine adäquate Hinwendung zu weiteren *Interessengruppen* aus Politik und (Privat-) Wirtschaft aufrechtzuerhalten und zu konsolidieren, wobei sich das Museum auch in diesem Bereich zwischen den diametralen Polen Bildung und Unterhaltung positioniert sieht:

"[Es wird] angesichts der angespannten Lage der öffentlichen Haushalte ohne die Forcierung privatwirtschaftlicher Förderung in Form von Kultursponsoring und ohne die Stärkung bürgerschaftlichen Engagements in Form von Spenden und Stiftungen nicht gehen. Hier sind verstärkte Anstrengungen zur Professionalisierung, eingeschlossen die Ebene der Museumsdirektionen, notwendig, um den gewandelten Managementanforderungen gerecht werden zu können. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass die Schauplatzqualität eines Museums für Unternehmensevents und Showveranstaltungen, die mit dem wissenschaftlichen Auftrag des Hauses konkurrieren, nicht dessen besondere Aura bedroht."⁴⁷⁵

Die *private Förderung* kultureller Angebote hat inzwischen auch in Deutschland eine nicht mehr zu leugnende, tragende Funktion neben öffentlichen Subventionen übernommen; so tragen z.B. Freundes- und Förderkreise mit anteilig etwa 14 Prozent der kulturellen Fördermaßnahmen maßgeblich zum Erhalt dieser Landschaft bei – gleichzeitig können sie

⁴⁷³ vgl. Rohmeder (1977), S. 18

⁴⁷⁴ Gibbs (2010), S. 15

⁴⁷⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 126

dabei wiederum als Multiplikatoren für neue Zielgruppen betrachtet werden.⁴⁷⁶ Diese heutigen erweiterten Fördermaßnahmen unterstützen die Museen und andere Kulturinstitutionen in ihrem Bestehen bei gekürzten oder getilgten Etats vor allem bezüglich ihres Nachweises einer *Wirtschaftlichkeit*, die bei den meisten geforderten Leistungsnachweisen primär angezweifelt wird; dies hat seinen Grund nicht zuletzt darin, als Museen unter den möglichen kulturellen Handlungsfeldern einer Stadt durch ihren Betrieb als feste Einrichtung die teuerste Variante darstellen.⁴⁷⁷ Dies lässt sich faktisch bereits anhand des äußerst niedrigen Kostendeckungsgrades demonstrieren: als Exempel sei an dieser Stelle die Stadt *Hannover* hinzugezogen, die z.B. bei jedem Ticket für das *Museum August Kestner* etwa 44 Euro, im *Historischen Museum* rund 24 Euro und im *Sprengel Museum* immerhin noch 17 Euro zu zahlen muss; das Schlusslicht bildet dabei im Vergleich mit nur zwei Prozent Kostendeckungsgrad das *Museum August Kestner*, am günstigsten stellt sich dem gegenüber mit 50 Prozent Kostendeckungsgrad das *Sprengel Museum* dar, was jedoch nur durch eine Unterhaltsbeteiligung seitens des Landes ermöglicht wird.⁴⁷⁸ Um auf derart diffizilen und heterogenen Märkten bestehen zu können, empfiehlt die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* mithin den Trägern von Museen

"einen klaren standort- und profilspezifischen sowie zielgruppenorientierten Auftrag auszuhandeln und zu formulieren. Wichtige Bausteine eines Museumsprogramms zur Qualitätssteigerung sollten ein regionales Netz zur Museumsberatung, die Qualifizierung der Museumsmitarbeiter durch regionalisierte Fortbildungsveranstaltungen, einheitliche Handreichungen, konkrete Handlungsempfehlungen mit Betreuung und Beratung in Museen vor Ort, ein Schwerpunktprogramm zur Einführung EDV-gestützter Inventarisierung, zum Aufbau von Regionalmagazinen, zur Erarbeitung von Museumskonzepten und zur regionalen und nationalen Abstimmung von Sammlungsschwerpunkten und Museumsprofilen sein. Ausländische Modelle mit Vorbildcharakter sind dabei zu berücksichtigen."⁴⁷⁹

Um all diesen mannigfaltigen Anforderungen entgegenzukommen und im Rahmen demokratischer, niederschwelliger Zugänge und unterhaltenden Inhalten dennoch qualitativ-wissenschaftlichen Ansprüchen zu genügen, bedarf es seitens des Museumspersonals eines breitgefächerten *Kompetenzprofils*, das sich über die letzten Jahre immer weiter facettiert hat. So stellte bereits Rohmeder in den 70er Jahren exemplarisch fest:

"Im allgemeinen [sic] leiten Historiker die Geschichtsmuseen, Biologen die Naturkundemuseen, Kunsthistoriker die Kunstmuseen. Das soll die sachlich-faktische Richtigkeit der Museumsarbeit gewährleisten. Wie ein Museum einzurichten ist, läßt sich jedoch nicht allein aus der Biologie und Kunstgeschichte ableiten. Aus den Fachwissenschaften, die im Hintergrund der Museumsgattungen stehen, ist keine Museumsdidaktik zu gewinnen."⁴⁸⁰

Inzwischen sind dementsprechend die Berufsbilder und Kompetenzen im Bereich der Museumskunde erheblich erweitert, wenn nicht gar neu geschaffen worden, so z.B. – wie die oben geschilderten Änderungen bereits vermuten lassen – im Bereich des Museumsmanagements, der Museumspädagogik, des Medieneinsatzes sowie der Öffentlichkeitsarbeit (inklusive Sponsoring- und Fundraising-Aktivitäten),⁴⁸¹ was u.a. in den besagten inzwi-

⁴⁷⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 127

⁴⁷⁷ vgl. Dauschek (2002), S. 3

⁴⁷⁸ vgl. Schinkel (2011)

⁴⁷⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 128

⁴⁸⁰ Rohmeder (1977), S. 12

⁴⁸¹ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2008), S. 4

schen angebotenen Ausbildungsmöglichkeiten für eine museale Laufbahn ebenfalls thematisch abgedeckt wird.

Die durch die allgegenwärtige Ressourcenknappheit teilweise bestehende Notwendigkeit von personellen Einsparungen ist somit als eine äußerst kritische Entwicklung zu signifizieren, da die Qualität des Museums, seiner Inhalte und seiner Position in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik eklatant von der Kompetenz seiner Mitarbeiter abhängt.

Exemplarisch sei das Anforderungsprofil des *Deutschen Museumsbundes* aufgeführt, der von Museumsmitarbeitern u.a. einen akademischen Abschluss, sammlungsbezogene Fachkenntnisse, museologische Kenntnisse, pädagogische und interkulturelle Kompetenz, Kenntnisse fachdidaktischer Methoden, verbale und nonverbale Kommunikationsfähigkeit, Medienkompetenz, organisatorische Fähigkeiten, Kenntnisse des Projektmanagements und des Personalmanagements, Führungskompetenz bei Leitung einer Abteilung und Koordinierung von freien Mitarbeitern, Teamfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Engagement sowie die Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung fordert.⁴⁸²

All diese Aspekte stellen für die Museen aktuell wie auch zukünftig bedeutsame Handlungsfelder dar, die umfassend und qualifiziert auszugestalten ihre Rolle in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft maßgeblich beeinflussen sowie ihre existenzielle Verankerung bedingen wird und somit von eminenter Relevanz und Förderbedürftigkeit sind.

4 Bibliotheken

Die bisher elaborierten strukturellen und inhaltlichen Fakten und Eigenschaften von Museen gelten in einer Vielzahl desgleichen für Bibliotheken, als ebenfalls zentrale Akteure in der (kulturellen) Bildungslandschaft. Auch sie sind in der Gesellschaft – mit ihren zivilen, politischen und wirtschaftlichen Anspruchsgruppen – in einer pluralistischen Struktur traditionell verwurzelt, erfüllen einen öffentlichen (Bildungs-) Auftrag und mussten und müssen sich in ihrer Gestalt und mit ihren Konzepten kontinuierlichen Veränderungsprozessen auf allen oben genannten Ebenen assimilieren, bzw. ihnen gar voraus sein, um stets neuartigen Bedarfen und Mentalitäten seitens der Interessengruppen prospektiv entgegenzukommen. In der Praxis führte dies – ebenso wie bei Museen – in den letzten Jahren zu mehr oder weniger tiefgreifenden Veränderungen, bzw. gar dem Etablieren gänzlich neuartiger Prozesse, wie beispielsweise einer ebenfalls intensivierten *Besucher-* bzw. *Nutzerorientierung* in Kombination mit *Management-* und *Marketingstrategien* und *-instrumenten*; damit einhergehend professionellen *Leistungs-* und *Qualitätsnachweisen* als Rechtfertigung gegenüber Politik und Wirtschaft in Zeiten der allgemeinen, auch die Bibliotheken betreffenden, Etatkürzungen und den daraus resultierenden, bereits geschilderten, Konsequenzen auf konzeptueller wie auch personeller Ebene; der Reaktion auf die sich wandelnde Medienlandschaft und deren Märkte; veränderter Nutzerstrukturen aufgrund eines alle Bereiche betreffenden demografischen Wandels usw.

Dabei sehen sich zwar auch Bibliotheken den diametralen Polen und dem Versuch, diese in Einklang zu bringen gegenüber, allerdings – auch bei all ihren Parallelen zu ihnen – in einem anderen Maßstab und in anderer Form als Museen, da durch das segmentierte Bibliothekssystem grundsätzlich eine Differenzierung zwischen Bibliotheken die vorwiegend der Bildung gewidmet sind, und solchen, die primär den Anspruch der Unterhaltung befriedigen, erfolgt. Doch auch hier lassen sich durchaus Interferenzen feststellen, wie im nun folgenden Abschnitt deutlich werden soll. Im Rahmen des Kontextes dieser Arbeit soll dabei, wie auch bereits bei der Thematik der Museen geschehen, der Fokus auf die (kultu-

⁴⁸² vgl. Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2008), S. 20

rellen) Bildungspotentiale der diversen Bibliothekstypen, in Fusion mit einem zuzüglichen Unterhaltungsanspruch und deren Realisation gesetzt werden.

Wie auch Museen haben Bibliotheken eine auf die Historie ausgerichtete *Erinnerungs- und Gedächtnisfunktion* und sind somit unverzichtbare Einrichtungen der Kulturgeschichte; zuzüglich obliegt ihnen darüber hinaus eine verbindende Funktion dieser Vergangenheit mit der Gegenwart und auch der Zukunft.⁴⁸³ Im Rahmen eines öffentlichen Auftrages bieten sie als Bildungseinrichtungen vielfältige *Zugänge zu Informationen und Wissen*, gleichermaßen dienen sie jedoch auch als Orte der kulturellen, generationsübergreifenden *Integration* – mithin sind sie als bedeutende kulturelle Bildungsinstitutionen zu bezeichnen.⁴⁸⁴ Das Bindeglied zwischen Bildung und Unterhaltung stellt dabei ein inzwischen in allen Bibliotheken – seien sie nun wissenschaftlich oder an Unterhaltung orientiert – etabliertes, verschiedenste Formen und Ausmaße annehmendes Angebot der Lese- und Sprachförderung sowie der Förderung von Informations- und Medienkompetenz; ein Bindeglied deshalb, da hier sowohl sachliche Kompetenzen vermittelt werden, die in einer informations- und wissenszentrierten Gesellschaft für die Biographie eines Jeden von elementarer Bedeutung sind, andererseits jedoch auch auf kreativ-unterhaltender Ebene die dafür eine Voraussetzung bildende – und deshalb nicht minder relevante – Freude am Lesen und eine Begeisterung für das Lernen mithilfe verschiedenster Medien gefördert werden.

Diese Überschneidung stellt wiederum den zentralen Ansatzpunkt für eine, sowohl der Bildung, als auch der Unterhaltung dienende, Möglichkeit der Kooperation zwischen Bibliotheken, Museen und anderen Einrichtungen der (kulturellen) Bildung dar, da sich bei einer solchen die beteiligten Akteure mit ihren jeweiligen Stärken und Inhalten effektiv und effizient einbringen und engagieren können und durch sowohl organisatorische, als auch inhaltliche Synergien eine Situation entsteht, von der alle Beteiligten, seien es die Institutionen selber, ihre Mitarbeiter, die Kunden / Nutzer, oder aber Verantwortliche und / oder Interessierte aus Politik und Bildung auf Makro- und Mikroebene voneinander profitieren können.

Um im weiteren Verlauf derartige Unternehmungen fundierter und für den Leser nachvollziehbarer skizzieren zu können, sei im Folgenden vorerst, wie bereits für die Museumslandschaft erfolgt, die strukturelle und organisatorische Situation des Bibliothekssystems in Deutschland und ihre Bedeutung für die (kulturelle) Bildungslandschaft geschildert.

4.1 Zentrale Funktionen und strukturelle Rahmenbedingungen

Ebenfalls wie Museen können Bibliotheken eine, in ihrem Schwerpunkt jeweils divergierende, *sammelnde, bewahrende, forschende* sowie *ausstellende*, bzw. *vermittelnde Funktion* innehaben. Dies geschieht ebenfalls anhand diverser Objekte, hier jedoch bevorzugt in Form äußerst ausdifferenzierter *Medien* und einer ihnen immanenten schriftlichen Art der Inhaltsvermittlung. Auch in Bibliotheken resultieren die in ihnen auszuführenden Tätigkeiten und die von ihnen angebotenen Inhalte und Programme aus dem jeweiligen Schwerpunkt auf einem oder mehrerer der oben genannten Kernaufgaben, und auch in Bibliotheken stellen diese zeitweise einen inhärenten Zielkonflikt dar, indem diversen Interessen- und Anspruchsgruppen entgegengekommen werden muss. Und auch Bibliotheken sahen und sehen sich in diesem Zusammenhang mit dynamischen Prozessen und teilweise fundamentalen Paradigmenwechseln konfrontiert, die es für eine adäquate Nutzerorientierung

⁴⁸³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 129

⁴⁸⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 129

und eine nachgewiesene Existenzberechtigung zu bewältigen galt, noch heute gilt und auch in Zukunft gelten wird, wie bereits aktuell an diversen Handlungsfeldern abzusehen ist, seien diese rechtlicher Ausprägung (z.B. durch die Digitalisierung neuartige Zugänge und mit ihnen notwendige modifizierte Urheberrechtsbestimmungen, intensiverte Provenienzforschung usw.), medialer Gestalt (z.B. die zunehmende Digitalisierung und damit einhergehende variierte Zugangsmöglichkeiten zu und Präsentationsformen von diesen Inhalten sowie Änderungen bei der Beschaffung und Bereitstellung von Medien), oder aber politisch und / oder wirtschaftlich evoziert (z.B. geringer werdende Subventionen, neue Verwaltungsmodelle usw.) – dies gilt dabei sowohl für wissenschaftliche, als auch für alle anderen Bibliotheken, wenn auch in jeweils anderem Ausmaß, entsprechend eines individuellen Kontextes und Wirkungskreises.

Bezüglich aller oben genannten Kernaufgaben erfüllen Bibliotheken, mit je nach Typ differenzierenden Fokussen, gleichermaßen einen öffentlichen Kultur- und Bildungsauftrag. Dabei fordern sie gewisse Kompetenzen, ermöglichen parallel dazu jedoch sogleich die Möglichkeit eines demokratischen Zugangs zu ihnen, indem diese nötigen Kompetenzen entsprechend gefördert werden. In gleichem Maße, wie die Bibliothek somit Anforderungen an ihre Nutzer stellt, offeriert sie in Form mannigfaltiger Angebote zeitgleich die Möglichkeit, diesen versiert zu begegnen und somit einen nachhaltigen Nutzen von der Institution Bibliothek zu erhalten.

Somit ist auch die Bibliothek ein zentraler Akteur in der bereits beschriebenen aktuellen Informations- und Wissensgesellschaft, da sie nicht nur eine Orientierung in der pluralistischen Informationslandschaft ermöglicht, sondern desgleichen die Qualität dieser Informationen sicherstellt und somit einen erheblichen Beitrag für die in Zeiten der allseits monierten Informationsflut mehr denn je relevante Verifikation der entsprechenden rezipierten Inhalte leistet, indem sie diese Informationen sichtet, eine benutzer- und fachspezifische Vorauswahl leistet, formale und inhaltliche Erschließung sowie die Aufbereitung dieser Medien und Inhalte und aus ihnen generierten Metainformationen in Form von Datenbanken, Informationsportalen oder virtuellen Bibliotheken usw. praktiziert⁴⁸⁵ - Anhand dieses breit angelegten Aufgaben- und Handlungsspektrums vermag es nicht zu überraschen, dass Bibliotheken die meist genutzten wissenschaftlichen und kulturellen Einrichtungen in Deutschland sind.⁴⁸⁶ Dies ergibt sich aus den Bereichen, die alle Bibliotheken mit jeweils individueller Schwerpunktsetzung zu bedienen in der Lage sind, sei es kulturelle Vielfalt und soziale Integration, oder die Unterstützung der Informations- und Medienkompetenz sowie der Leseförderung und damit der Grundlage für lebenslanges Lernen; alles umfriedet durch einen freien Zugang zu den Informationen und dem Wissen unserer Gesellschaft,⁴⁸⁷ durchaus kombiniert mit hedonistischen Ausprägungen, um dazu der sich ausdifferenzierenden Freizeitgesellschaft gerecht zu werden.

Der Bund, die Länder, vor allem aber die Kommunen unterhalten über 20 000 Bibliotheken in Deutschland, etwa 50 Millionen Euro werden jährlich vom Bund und von den Ländern in Literatur- und Leseförderung investiert⁴⁸⁸ – damit entspricht die Bundesrepublik den geschilderten bildenden, aber auch integralen und freizeitgestaltenden Potentialen von Bibliotheken in quantitativ großem Umfang.

⁴⁸⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 392

⁴⁸⁶ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 11

⁴⁸⁷ vgl. Bibliothek & Information Deutschland (BID) (2009), S. 3

⁴⁸⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 392

4.2 Struktur des deutschen Bibliothekswesens

Nähert man sich dem heute in seiner Form bestehenden *Bibliothekssystem* auf definitiv-risch-konstitutiver Ebene, ergibt sich als primärer *Auftrag* von Bibliotheken eine qualifizierte und demokratische Informationsversorgung der Bevölkerung, die sich aus den zentralen Tätigkeiten einer Bibliothek deduzieren lässt: Bierbaum definiert eine Bibliothek in einem breiten Ansatz im Kontext der organisatorischen und konzeptionellen Ausrichtung als "[...] a system for collecting and storing materials for the library users, and then for organizing and circulating these materials so that they can be retrieved when needed."⁴⁸⁹ Diesem Ansatz entsprechen auch Gantert und Hacker, indem sie mit Blick auf die Inhalte der von einer Bibliothek zur Verfügung gestellten Medien eine solche als eine Sammlung veröffentlichter Informationen definieren, die von ihr gesammelt, erschlossen, verfügbar gemacht und bewahrt werden, wodurch Bibliotheken einen zentralen Beitrag zur Informationsversorgung der Allgemeinheit und der Wissenschaft beitragen⁴⁹⁰, wobei anhand letztgenannter Feststellung bereits die Demarkation von wissenschaftlichen Bibliotheken gegenüber anderen Bibliothekstypen erfolgt.

Wie auch bei den Museen können sich Bibliotheken in unterschiedlichen *Trägerschaftsformen* befinden. Die meisten Bibliotheken befinden sich dabei ebenfalls in öffentlicher Trägerschaft, der Bund übernimmt auch auf diesem Gebiet eine *Leuchtturmfunktion*, indem er Institutionen von überregionaler Bedeutung subventioniert (*Deutsche Nationalbibliothek*); in Landesträgerschaft befinden sich überwiegend die *Staats-, Landes-, Universitäts-, Hochschul- und Fachbibliotheken*, unter Umständen fördern die Länder jedoch auch *öffentliche Bibliotheken* – zuständige Zentralbehörde ist das jeweilige *Kultus- oder Wissenschaftsministerium*; in dominierender kommunaler Trägerschaft befinden sich die von den Gemeinden getragenen *Stadt-, Kreis- und Kreisbibliotheken*; zuzüglich können sich Bibliotheken in freier Trägerschaft befinden (z.B. *kirchliche Bibliotheken*), öffentlich-rechtliche Körperschaften und Stiftungen sowie private Träger haben sich auch im Bibliothekswesen in den letzten Jahren hervorgetan.⁴⁹¹

Die Tatsache, dass für Deutschland (noch) kein länderübergreifendes Bibliotheksgesetz existiert, bedingt jegliche Strukturen dieser sich ebenfalls äußerst pluralistisch darstellenden Bibliothekslandschaft. Das Bibliothekswesen wird in erster Linie dezentral organisiert, die Gesetzgebungskompetenz obliegt den jeweiligen Bundesländern; lediglich die Aufgaben der *Deutschen Nationalbibliothek* sind entsprechend ihres Trägers durch ein Bundesgesetz formuliert, die *Hochschul- und Regionalbibliotheken* unterliegen den Landesgesetzen, eine entsprechende Normierung für *kommunale Bibliotheken* gibt es derweil nicht – sie sind Kultureinrichtungen und zählen demnach zu den freiwilligen Aufgaben der Kommunen, was – wie bereits beschrieben – von vielen Seiten moniert wird.⁴⁹² Aus diesen dem Föderalismus der Bundesrepublik entspringenden Strukturen resultiert die im Bibliothekswesen lange Tradition der Kooperation in vielerlei Handlungsbereichen, die in der Folge auch zu diversen zentralen Dienstleistungen führten; derartige Aktivitäten sind diesbezüglich z.B. die kooperative Literaturerwerbung im Einklang mit der von der *Deutschen Forschungsgemeinschaft* (DFG) geförderten überregionalen Literaturversorgung, Lektoratskooperationen von öffentlichen Bibliotheken, Zusammenarbeit bei der Literaturschließung (innerhalb der ihr entsprungenen Katalog-Regelwerke und Normdateien) sowie eine kooperative Literaturvermittlung (z.B. in Form des Leihverkehrs und der Dokumentliefe-

⁴⁸⁹ Bierbaum (2000), S. 7

⁴⁹⁰ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 14

⁴⁹¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 129 und Gantert und Hacker (2008), S. 18

⁴⁹² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 129f.

rung); dazu kommen verschiedene Zusammenschlüsse zu Arbeitsgemeinschaften der unterschiedlichen Bibliothekstypen.⁴⁹³

Die besagte dezentrale Verwaltung des Bibliothekswesens und teils fehlende, länderübergreifende Normierungen führten für das Funktionieren solcher Unternehmungen zu mehreren organisatorischen und institutionellen Vereinigungen. So haben sich die unterschiedlichen Berufsgruppen des Bibliothekswesens in entsprechenden Personalvereinen zusammengeschlossen, so die Bibliothekare des höheren Dienstes im *Verein Deutscher Bibliothekare e.V.* (VDB), die des mittleren und gehobenen Dienstes im *Berufsverband Information Bibliothek e.V.* (BIB), als Dachverband der Institutionen- und Personalverbände des deutschen Bibliothekswesens, der Verbände des Informationswesens und zentraler Einrichtungen der Kulturförderung in Deutschland existiert dabei die Bundesvereinigung der deutschen Bibliotheks- und Informationsverbände *Bibliothek & Information Deutschland* (BID); sie vertreten die beruflichen bibliothekarischen Interessen in der Öffentlichkeit, veröffentlichen eigene Publikationen, organisieren Aus- und Fortbildungen, kooperieren mit anderen Verbänden und veranstalten gemeinsam den *Deutschen Bibliothekartag*.⁴⁹⁴ Darüber hinaus fungieren als Bibliotheksverbände der *Deutsche Bibliotheksverband e.V.* (DBV), der sich wiederum in die jeweiligen Landesvereinigungen und Sektionen nach Bibliothekstypen segmentiert; in diesem Rahmen existieren dazu noch mehrere *Arbeitsgemeinschaften*, z.B. die der Spezialbibliotheken, die dazu wiederum eine Sektion im DBV ist.⁴⁹⁵ Der DBV widmet sich dabei u.a. durch seine Fachkommissionen (z.B. Bibliothek und Schule, Kinder- und Jugendbibliotheken sowie Interkulturelle Bibliotheksarbeit) der Leseförderung sowie der Medien- und Informationskompetenz und ist wiederum Mitglied im BID.⁴⁹⁶ Bibliotheken einer Region, von einem oder mehrerer Bundesländer haben sich darüber hinaus in diversen *Bibliotheksverbünden* vereint: diese Verbünde mit ihren Verbundzentralen entstanden primär im Rahmen der kooperativen Katalogisierung und durch einen entsprechenden Besitznachweis wird der Leihverkehr gesteuert; neben dieser Koordinierung der Verbundarbeit organisieren sie des Weiteren Fortbildungsveranstaltungen, wodurch sie anhand dieses erweiterten Aufgabenspektrums neben der Katalogarbeit zu Servicezentren geworden sind; die großen wissenschaftlichen Bibliotheken sind derweil in sechs eigenen Verbünden zusammengeschlossen.⁴⁹⁷ Ein überregionales Angebot mit zentraler Kompetenzbündelung und Koordinierungsfunktion hat seit 2004 das *Kompetenznetzwerk für Bibliotheken* (KNB) inne, ein von den *Kultusministern* geförderter Zusammenschluss der wichtigsten Einrichtungen des Bibliothekswesens, die überregionale Aufgaben wahrnehmen (z.B. den Bibliotheksverbünden); es veröffentlicht z.B. die *Deutsche Bibliotheksstatistik* und den *BIX-Bibliotheksindex* (einen bundesweiten Jahresvergleich für öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken) und unterhält ein, dem zentralen Anspruch gerecht werdendes, Internetportal für Bibliotheksinformationen.⁴⁹⁸ Eine weiteres, für den Kontext dieser Arbeit zu exponierendes Ziel des KNB ist die Erarbeitung einer Konzeption für Bibliotheken als Akteure des lebenslangen Lernens sowie die Arbeit mit Schulbibliotheken im Rahmen der Leseförderung und der kinder- und jugendbezogenen Bibliotheksarbeit.⁴⁹⁹ Von zuzüglicher Bedeutung für das öffentliche Bibliothekswesen sei darüber hinaus die *ekz.bibliotheksservice GmbH* (ekz) genannt, die als zentrale Dienstleistungseinrich-

⁴⁹³ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 50

⁴⁹⁴ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 45ff.

⁴⁹⁵ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 45ff.

⁴⁹⁶ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012c)

⁴⁹⁷ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 45ff.

⁴⁹⁸ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 45ff. und Deutscher Bundestag (2007), S. 131f.

⁴⁹⁹ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2003), S. 2

tung, geführt von den Bundesländern, Städten und Landkreisen, den Bestandsaufbau, seine Erschließung und -erhaltung unterstützt.⁵⁰⁰

Trotz derartiger Vereinigungen und Kooperationen wird noch immer eine fehlende überregionale Koordinierung und Vernetzung der Bibliotheken, vor allem außerhalb des wissenschaftlichen Bibliothekswesens, untereinander kritisiert, was u.a. durch fehlende Qualitätsstandards zu Ineffizienz, Qualitätsverlust und dem Erschweren gemeinsamer Interessenvertretungen führe.⁵⁰¹ Als größtes Hindernis für länderübergreifende Kooperationen werden diesbezüglich die Freiwilligkeit, die föderalistischen Strukturen sowie die als solche empfundene Nichtzuständigkeit der Behörden genannt – so übernehme das KNB lediglich die notwendigsten Aufgaben und die Auflösung der *AG Bibliotheken* in der *Kultusministerkonferenz*, wie auch die Streichung des *Deutschen Bibliotheksinstituts* als bis dahin einzige überregionale Koordinierungs- und Beratungsstelle im Jahr 2000 habe zu weiteren grundsätzlichen Rückzügen geführt.⁵⁰² Wie auch für die Museumslandschaft lohnt sich hierbei ein vergleichender Blick in das Ausland: so hat die Mehrzahl der europäischen Staaten (nahezu zwei Drittel) überregionale bibliothekarische Kooperationsformen institutionalisiert, landesweite Zusammenschlüsse werden gefördert und Synergieeffekte effizient genutzt; die Aufgaben der öffentlichen Bibliotheken sind durch ein Bibliotheksgesetz rechtlich normiert und in langfristige Entwicklungspläne eingebunden;⁵⁰³ so existiert in *Dänemark* eine "effektiv arbeitende nationale Bibliotheksbehörde [...] als zentrale Verwaltungsstelle für Bibliotheksangelegenheiten, integrierte Zuständigkeit für öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken [sowie die] gezielte Förderung regionaler und nationaler Kooperation der Bibliotheken";⁵⁰⁴ *Großbritannien* unterhält ein staatliches bildungspolitisches Programm, das seine Bibliotheken integriert, die Einführung nationaler Bibliotheksstandards dienen als Grundlage einer finanziellen Förderung, die jährlichen Bibliotheksentwicklungspläne werden der nationalen *10-Jahres-Strategie* angepasst und auch in *Finnland* sind die Bibliotheken gesetzlich im nationalen Bildungssystem verankert;⁵⁰⁵ ähnliche weiterführende Kooperationsansätze zwischen den Bibliotheken wie zum Beispiel ein länderübergreifender Entwicklungsplan, Bildungsziele, Qualitätsstandards oder Projektförderung für kommunale Bibliotheken existieren in Deutschland nicht – positiv hervorgehoben werden für Deutschland jedoch inzwischen dennoch u.a. das bereits beschriebene KNB sowie die *Deutsche Internetbibliothek* (DIB).⁵⁰⁶ Letztere ist eine Vereinigung von mehr als 90 Büchereien (Stand 2007) und will eine Alternative zu kommerziellen Suchmaschinen darstellen; dafür stellen die Bibliotheksmitarbeiter zu vielerlei Themengebieten empfehlenswerte Webseiten zusammen.⁵⁰⁷ Aber auch die von allen Ländern verabschiedete Leihverkehrsordnung und die von einzelnen Ländern realisierten EDV-Verbünde werden als erste gute Ansätze für eine zentrale Koordination angesehen.⁵⁰⁸

Auch innerhalb der Bibliotheksinfrastruktur wird die angespannte finanzielle Haushaltslage und die aus ihr resultierende Austeritätspolitik deutlich sichtbar, Existenz und Entwicklungsstand der Bibliotheken sind somit, wie auch viele andere vergleichbare Institutionen abhängig von der finanziellen Leistungsfähigkeit der Trägergemeinde.⁵⁰⁹ Die größte Behinderung für innovative Maßnahmen "zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und

⁵⁰⁰ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 45ff.

⁵⁰¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 131f.

⁵⁰² vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 575

⁵⁰³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 131f.

⁵⁰⁴ Deutscher Bundestag (2005), S. 580

⁵⁰⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 580

⁵⁰⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 131f.

⁵⁰⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 131f.

⁵⁰⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 575

⁵⁰⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 130

Effizienz des Dienstleistungsangebots" stellt diesbezüglich die behördenähnliche Organisation von Bibliotheken dar.⁵¹⁰ Aber auch die Verschlechterung der Personalsituation und erschwerende haushaltsrechtliche Regelungen sowie eine willkürlich anmutende organisatorische Zuordnung zu immer anderen Sparten (Kultur, Bildung, Umwelt usw.) werden als erschwerende Faktoren aufgeführt.⁵¹¹ In diesen Zusammenhang haben sowohl die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland*, als auch der DBV die Notwendigkeit eines Bibliotheksgesetzes auch für Deutschland betont und parallel dazu konkrete Vorschläge formuliert, so z.B. die Aufgaben und Finanzierung der öffentlichen Bibliotheken als Pflichtaufgabe der Länder zu verankern, angeregt durch den Erfolg der besagten Bibliotheksgesetze anderer EU-Staaten.⁵¹²

Anlässlich dieser prekären Situation – knappe Etats und partiell fehlende Normen und Standards – sieht sich das deutsche Bibliothekswesen ähnliche Herausforderungen wie die Museen gegenübergestellt. So erschließen Bibliotheken zunehmend weitere *Finanzierungsmodi* durch Fördervereine und Freundeskreise und beschäftigen ehrenamtlich Engagierte, was jedoch den Ausfall der öffentlich verfügbar gemachten Ressourcen nicht adäquat ersetzen könne.⁵¹³ Fördervereine bieten Bibliotheken aber dennoch großes Potential, da diese durch ihre zusätzlich zur Verfügung gestellten Mittel die gekürzten Ankaufsetats und die teilweise erheblich gestiegenen Preise von Medien durchaus kompensieren können, aufgrund derer die Bibliotheken des Öfteren ihre Bestände adäquat zu pflegen und zu erweitern nicht mehr in der Lage sind; aber auch bei der Durchführung von Ausstellungen, Autorenlesungen usw. haben die Fördervereine eine unterstützende Funktion.⁵¹⁴

Darüber hinaus wurde auch für Bibliotheken in der jüngsten Vergangenheit eine Transformation der *Trägerschaft* in die Rechtsform der Stiftung etabliert, die insbesondere für größere Bibliotheken, unter der Prämisse der langfristig gesicherten Finanzierung, eine verstärkte Eigenständigkeit sowie größere Handlungsspielräume ermögliche, was sodann das Einwerben von Drittmitteln erleichterte.⁵¹⁵

Faktisch lassen sich derweil unter diesen Bedingungen folgende Zahlen eruieren: so gaben die öffentlichen Haushalte im Jahr 2007 1,2 Milliarden Euro für Bibliotheken (exklusive der Hochschulbibliotheken) aus, was seit 1995 einen Anstieg von beinahe 25 Prozent und verglichen mit dem Vorjahr 2006 um 2,5 Prozent darstellt;⁵¹⁶ dieser positive Trend dürfte sich seit den gänzlich zutage getretenen Auswirkungen der Finanz- und Schuldenkrise inzwischen reduziert haben. Segmentiert man die Ausgaben nach Bibliothekssparten, entfielen für das Jahr 2007 513,4 Millionen Euro auf die *wissenschaftlichen Bibliotheken* (einschl. Archiven, Dokumentationsforschung) und weitere 725,5 Millionen Euro auf die *nichtwissenschaftlichen Bibliotheken*; anteilig betrugen die öffentlichen Ausgaben für die Bibliothekslandschaft somit 14,6 Prozent innerhalb der gesamten öffentlichen Kulturausgaben.⁵¹⁷ Dabei lässt sich, wie schon bei den Museen, detektieren, dass dabei die kleineren Gemeinden den größten Anteil der jeweiligen laufenden Kulturausgaben für ihre Bibliotheken ausgaben: ebenfalls im Jahr 2007 gaben die Städte mit einer Einwohnerzahl zwischen 10.000 und 20.000 beinahe ein Drittel ihrer gesamten Kulturausgaben für die Bibliotheken aus; in Gemeinden mit bis zu 10.000 Einwohnern waren es 32,5 Prozent – der für die Museen aufgebrauchte Anteil belief sich im Vergleich, mit geringen Schwankungen für

⁵¹⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 574

⁵¹¹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 575

⁵¹² vgl. Bibliothek & Information Deutschland (BID) (2009), S. 15f.

⁵¹³ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 573

⁵¹⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 162f.

⁵¹⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 131

⁵¹⁶ vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 52

⁵¹⁷ vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 52

alle Größenklassen geltend, auf knapp 15 Prozent.⁵¹⁸ Der Bund unterstützte derweil im Rahmen der bereits konstatierten *Leuchtturmförderung* das Bibliothekswesen mit 251,6 Millionen Euro (23,6 Prozent seiner Gesamtausgaben; primäre Unterstützung erfuhren dabei die *Deutsche Nationalbibliothek*, das *Bundesarchiv* und die *Stiftung Preußischer Kulturbesitz*, die die *Staatsbibliothek zu Berlin* unterhält); die Länder beteiligten sich an der Finanzierung der Bibliothekslandschaft mit 355,1 Millionen Euro.⁵¹⁹

Die Zahl der Bibliotheksschließungen ist dabei entgegen der anhand der Haushaltsentwicklung anzunehmenden Entwicklung kein Phänomen der letzten Jahre, sondern setzt sich seit der Wende kontinuierlich fort – so gab es 1990 noch mehr als 12.000 Bibliotheken in öffentlicher Trägerschaft, bis 1995 wurden sodann beinahe 5.000 Bibliotheken, überwiegend in den neuen Bundesländern, geschlossen; bis 2009 waren es noch einmal etwas über 2.000, was die Zahl der Bibliotheken in öffentlicher Trägerschaft heute auf etwa 5.300 hat sinken lassen.⁵²⁰ Dem steht die allumfassende Zahl des DBV gegenüber, der von insgesamt über 10.000 Bibliotheken in Deutschland spricht, wovon etwa 8.000 den *öffentlichen Bibliotheken* (davon über 6.000 neben-, bzw. ehrenamtlich geführt) und etwa 250 den rein *wissenschaftlichen* zugeteilt werden können.⁵²¹ Auf jeden Fall nicht in Korrelation mit den rückläufigen Bibliothekszahlen entwickelten sich die Nutzerzahlen – diese sanken nur von 7,8 Millionen im Jahr 1990 auf 6,3 Millionen im Jahr 2009, diese verbliebenen Nutzer erhöhten wiederum die Zahl an Bibliotheksbesuchen und Entleihungen (1990: 245 Mio., 2009: 319 Mio.), reduzierten Medienstückzahlen zum Trotz; daraus lässt sich eine intensivere Nutzung der verbliebenen Einrichtungen deduzieren.⁵²² Bezüglich der Medienformen lässt sich darüber hinaus positiv bemerken, dass trotz des durch die steigende Verbreitung elektronischer Medien veränderten Informationsverhaltens Bücher keinesfalls an Wert eingebüßt haben.⁵²³ Die bestehende positive Nutzungsfrequenz von Bibliotheken ist dabei in den letzten Jahren immer wieder manifestiert worden, weitestgehend unabhängig von den sich wandelnden Medienformen und -zugängen. Eine repräsentative Studie zur Bibliotheksnutzung im Jahre 2004 ermittelte in dieser Hinsicht, dass etwa 30 Prozent der Bürger in Deutschland Bibliotheksnutzer sind,⁵²⁴ mit über 200 Millionen Besuchern im Jahr sind Bibliotheken aller Umstände zum Trotz die am meist genutzten (kulturellen) Bildungseinrichtungen, 670.000 Menschen besuchen täglich Bibliotheken, 11 Millionen Menschen haben einen Bibliotheksausweis.⁵²⁵ Hinsichtlich der Nutzer registrierte eine Studie der *Stiftung Lesen* im Jahr 1992 ein dominierendes Alterssegment der unter 30-Jährigen – diese Gewichtung wird noch einmal durch die Bibliotheksstatistik des Jahres 2008 präzisiert, nach der etwa 25 Prozent der Nutzer mit Bibliotheksausweis unter 12 Jahre alt waren; des Weiteren ist der durchschnittliche Bibliotheksnutzer in der Regel gut ausgebildet: ein Großteil hat Mittlere Reife, Abitur und / oder einen akademischen Abschluss.⁵²⁶

⁵¹⁸ vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 39

⁵¹⁹ vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 52

⁵²⁰ vgl. Bartella und Hebborn (2010), S. 38

⁵²¹ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012e)

⁵²² vgl. Bartella und Hebborn (2010), S. 38

⁵²³ vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 342

⁵²⁴ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012b)

⁵²⁵ vgl. Bibliothek & Information Deutschland (BID) (2009), S. 3

⁵²⁶ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012b)

4.3 Bibliotheken als (kulturelle) Bildungseinrichtungen

Wie auch Museen haben Bibliotheken einen öffentlichen (Bildungs-) Auftrag zu erfüllen. Dabei lässt sich für die letzten Jahre, wie bereits für die Museums- und die weitere Kulturlandschaft festgestellt, ein signifikanter Anstieg der an sie herangetragenen Aufgaben, der von ihnen erwarteten Dienstleistungen⁵²⁷ und die attraktive Darbietung und Kommunikation dieser Aktivitäten und Angebote – parallel zu gestiegenen Freizeit- und Bildungsansprüchen – konstatieren. Angesichts dieser gewachsenen Anforderungen und des gestiegenen Informationsbedarfs – inklusive dessen Selektion, Verifikation und Darbietung – verstehen sich Bibliotheken heute in ihrem Selbstbild überwiegend als *Service- (Informations-) Einrichtungen*, indem sie jedem den freien Zugang zu besagten Inhalten gewähren, mithin das Grundrecht eines jeden Bürgers auf informationelle Selbstbestimmung gewährleisten.⁵²⁸ Dies ist die elementare Basis, auf der Bibliotheken heute zur kulturellen, intellektuellen und wirtschaftlichen Infrastruktur beitragen; je nach Bibliothekstyp und der daraus resultierenden Themengewichtung bilden sie folglich eine elementare Voraussetzung sowohl für soziale und kulturelle Integration, als auch für effizientes Lehren und Lernen, Forschen und Entwickeln, Informieren und Stimulieren.⁵²⁹ Dies entspricht auch den vier Prinzipien des von der UNESCO geförderten Programms *Kommunikation und Information*, das sich der aktiven Gestaltung moderner Wissensgesellschaften widmet: Meinungs- und Pressefreiheit, gleichberechtigte Zugänge zu Information und Wissen, Bildung für alle und das Bewahren der kulturellen Vielfalt; aus diesen vier Prinzipien leitet sich des Weiteren die Interdisziplinarität der Konzeption heutiger Wissensgesellschaften ab, die sowohl Unternehmungen im Bildungs- wie auch im Kultursektor erfordert, mit garantierter Meinungs- und Informationsfreiheit als ihr Fundament.⁵³⁰

Dies exponiert sodann den originären *Kernauftrag* von Bibliotheken, der sich trotz der oben aufgeführten programmatischen und institutionellen Erweiterungen hin zu einer allumfassenden Service-Einrichtung noch immer auf die Bildung konzentriert:

"We often say that libraries are in the information business, that they select, organize, retrieve, transmit and preserve information. That's true. But those are activities of the library, not the mission. The primary role of the library – any type of library – is to provide resources and services that support education. And education is what the public wants from the library."⁵³¹

Diese These mag vorerst zu umfassend anmuten, schließt sie neben den offensichtlich betroffenen wissenschaftlichen Bibliotheken schließlich auch die nichtwissenschaftlichen mit ein; berücksichtigt man jedoch die ursprüngliche Bedeutung des Wortes *Bildung*, deren etymologischer Ursprung sich nachvollziehbarer anhand des englischen Wortes *education* erkennen lässt, erscheint die Behauptung sogleich opportun, stammt doch *education* direkt von dem lateinischen Begriff *educere* ab, was schlicht *herausführen* bedeutet – übertragen auf unseren heutigen Kontext wird das Individuum folglich durch *education* – generalisierend formuliert – aus einem mangelnden Zustand der Informationsversorgung oder bereits implementierten Wissens in anreichernder Form herausgeführt. Dies rechtfertigt im Umkehrschluss jedoch sogleich wieder den inzwischen breiten Anspruch an Bibliotheken, indem der Nutzer grundsätzlich durch ihren Besuch aus einem generellen Informationsdefizit – welcher Art dieses auch immer sein mag – *herausgeführt* werden möchte. Das Wort

⁵²⁷ vgl. VGH-Stiftung (2012c)

⁵²⁸ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 14f.

⁵²⁹ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2003), S. 4

⁵³⁰ vgl. Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2012b)

⁵³¹ Storey (2003), S. 13

herausführen weist zudem auf das reziproke Verhältnis von Bibliotheksmitarbeiter und -nutzer hin, vermag es für ein *Herausführen* aus etwas schließlich mindestens zweier Akteure, der führende und derjenige, der geleitet wird. Damit der Bibliothekar den Nutzer adäquat anleiten kann, sei es speziell bei wissenschaftlicher Arbeit, oder aber auch nur in Form universaler bibliothekarischen Anfragen, muss dieser nicht nur die verfügbaren Medien und ihre Inhalte, bzw. Zugänge kennen, sondern ferner die heterogenen Nutzergruppen und ihren jeweiligen Informationsbedarf, wie dies bereits für die Besuchergruppen in Museen geschildert wurde. Auf der anderen Seite muss der Nutzer für eine erfolgreiche Befriedung seines Informationsdefizits Interesse und Willen zur Mitarbeit sowie weitere Schlüsselkompetenzen besitzen, die in den diversen (kulturellen) Bildungsprozessen vermittelt werden. Dieser Vermittlungsprozess steht heute, trotz der Bedeutung anderer bibliothekarischer Tätigkeiten und wie auch bei den Museen in des Öfteren durchaus konfliktträchtigem Verhältnis zu diesen, im Fokus jeglicher Bibliotheksarbeit und wirkt sich unmittelbar auf alle weiteren Bereiche innerhalb der Institution aus.⁵³² Entsprechend dieser Differenzierung müssen die Kernaufgaben der Bibliothek mithin separiert werden in *benutzerorientierte Tätigkeiten*, z.B. Auskunft, Beratung, Benutzerschulung, Bestandsvermittlung (Ausleihe, Fernleihe, Dokumentlieferung, Zugriff auf externe Datenbestände) sowie Veranstaltungen und *bestandsorientierte Handlungsbereiche*, z.B. Titelauswahl, Erwerbung, Bearbeitung, Erschließung sowie die Aufbewahrung und Pflege von Literatur und Medien – diese beiden Bereiche können wiederum jeweils unter *formalen* oder *inhaltlichen Gesichtspunkten* betrachtet werden.⁵³³

Im Sinne des bestehenden öffentlichen (Bildungs-) Auftrags umfassen konkrete Projekte der kulturellen Bildung in Bibliotheken die Vermittlung und Förderung der Sprach-, Lese-, und Medienkompetenz von speziellen Zielgruppen wie z.B. Kindern und Jugendlichen, Menschen mit Migrationshintergrund usw.⁵³⁴ Daraus generierte mögliche Angebote können bspw. Bibliothekseinführungen abgestimmt auf die diversen Zielgruppen sein, ferner Autorenlesungen für Kinder und Schüler mit Aktionen, bei denen die Kinder und Jugendlichen den vorgestellten literarischen Inhalt aktiv reflektieren können, weitere Vorleseprojekte in der Bibliothek, thematische Aktions- und Projektstage, Lese- und Schreibwettbewerbe, Lesetreffs für Erwachsene sowie Angebote zum Erlernen von Medien- und Informationskompetenz (inklusive der Vermittlung geeigneter Techniken für das selbstständige Recherchieren und Verifizieren von Informationen).⁵³⁵

Im Rahmen dieses breiten Aufgabenspektrums wird die Informationsvermittlung seitens der Bibliothek als spezielle Vermittlungsform in Zeiten der allseits monierten Informationsflut zunehmend bedeutender; dabei gilt es nicht nur Kompetenzen im Auffinden und Verifizieren von pluralistischen Quellen zu explizieren, sondern darüber hinaus den Umgang mit immer mehr und sich in ihrer Form wandelnden Medien zu ermöglichen.⁵³⁶ Dies hat jedoch auch für die Bibliotheken selber – und in Konsequenz sodann für den Nutzer – Nachwirkungen: der Anspruch der Vollständigkeit des Bestandes einer Bibliothek muss mit steigender Zahl der Medieneinheiten und den zunehmend neuartig erforderlichen Zugängen zu digitalen Inhalten, die oft nur in Kooperation mit anderen Bibliotheken ermöglicht werden können, gesenkt werden;⁵³⁷ dies lässt die Bedeutung des Leihverkehrs und der Dokumentlieferung einmal mehr in den Vordergrund treten. Dementsprechend und synchron zum Wandel des bibliothekarischen Selbstbildnisses hin zu einer *Service-*

⁵³² vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 38

⁵³³ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 39

⁵³⁴ vgl. Deutscher Bibliotheksverband - dbv und knb - Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (2012)

⁵³⁵ vgl. Deutscher Bibliotheksverband - dbv und knb - Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (2012)

⁵³⁶ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 291

⁵³⁷ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 291

Einrichtung wandelt sich die Rolle des Bibliothekars vom *Bestandsverwalter* hin zum *Informationsmanager*.⁵³⁸ Zu diesem gestiegenen Anspruch an den Auftrag und die Aktivitäten der Bibliothek steht dabei die Entwicklung der Personalsituation paradox gegenüber, verlangt das heute umso umfassendere *Anforderungsprofil* schließlich qualifizierte Bibliotheksmitarbeiter – in der Realität sind jedoch mittlerweile

"in vielen öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken prozentual mehr befristete, ehrenamtliche und sonstige Personen tätig als unbefristet Beschäftigte. Dies wirkt sich zunehmend belastend auf eine konzeptionelle und hochwertige Bibliotheksarbeit aus. Wenige Fachleute müssen häufig neue Mitarbeiter anleiten und einarbeiten, die dann aber befristet eingestellt nur wenige Monate bleiben."⁵³⁹

Zusätzlich stehen jedoch auch die Bibliotheken, wie auch alle anderen kulturellen (Bildungs-) Einrichtungen anlässlich der kritischen Wirtschaftslage zunehmend unter Rechtfertigungsdruck, was einmal mehr fachlich ausgebildetes Personal erfordert:

"Accordingly, for libraries to be perceived as valuable and relevant participants in the new information economy, they are forced to demonstrate their drawing power by emphasizing 'marketable and catchy' technologically based information and media solutions capable of drawing large numbers of individuals into the library and thus meeting performance measures that qualify them for future funding."⁵⁴⁰

Diese in der jüngeren Vergangenheit aufgekommene Notwendigkeit von *Öffentlichkeitsarbeit* wurde lange Zeit durch eine reaktionäre Grundsatzhaltung vor allem der wissenschaftlichen Bibliotheken gehemmt, indem konstatiert wurde, Bibliotheken hätten keine Öffentlichkeitsarbeit nötig, da "wirklich an Forschung und Lehre Interessierte ihren Weg auch so in die Bibliothek fänden. [...] Über Jahrhunderte hinweg haben Bibliothekare ja nicht mit, für bzw. in der Öffentlichkeit gearbeitet, sondern abgeschieden von ihr."⁵⁴¹ Dabei ist heute anlässlich des gesteigerten Anforderungsspektrums an die Bibliotheken nicht nur der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit eklatant bedeutender geworden, sondern des Weiteren alle anderen Bereiche von universalen *Management- und Marketingstrategien*, orientiert sich schließlich das Maß der Qualität einer Bibliothek keineswegs mehr nur an Bestands- und Ausleihzahlen, sondern darüber hinaus an der Güte von Kundenorientierung, dem Dienstleistungsangebot sowie weiteren Services, stets opportun zu aktuellen Maßstäben; daraus resultieren sodann spezielle neuartige Aufgabenbereiche, z.B. im Rahmen der Serviceorientierung (inklusive der Nutzerforschung), des Qualitätsmanagements, einer der Wirtschaftlichkeit dienenden Kosten-Nutzen-Analyse und einer grundsätzlich stärkeren betriebswirtschaftlichen Arbeitsweise.⁵⁴² Innerhalb neu implementierter Managementprozessen hat dabei heute vor allem die Leistungsmessung an Bedeutung gewonnen, um jeglichen Anspruchsgruppen aus Gesellschaft, Wirtschaft und Politik entgegenzukommen:

"Die Leistung einer Bibliothek mißt sich an der Effektivität des Angebots von Informationsdienstleistungen und an der Effizienz, mit der die Ressourcen zugeteilt und für die Bereitstellung der Produkte genutzt werden. Gegenstand der Leistungsmessung sind die im Hinblick auf die Benutzung und die Kunden erzielten Leistungen, nicht die bibliotheks-

⁵³⁸ vgl. Johannis (2011), S. 9

⁵³⁹ Deutscher Bundestag (2007), S. 249

⁵⁴⁰ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 9

⁵⁴¹ Skowera (1993), S. 62

⁵⁴² vgl. Behm-Steidel (2001), S. 50

tern erbrachten Ergebnisse. So sind [...] weder die Zahl der Entleihungen, noch die Zahl der Besucher aussagekräftige Leistungsindikatoren."⁵⁴³

Für fundierte Aussagen zu erbrachten Leistungen und ihrer Qualität sind u.a. als *Kennzahlen* die Marktdurchdringung (das Verhältnis von aktiven zu potentiellen Kunden), Öffnungszeiten in Relation zum Bedarf, Bestandsnutzung je Fachgebiet, Erfolgsraten bei Recherchen, die Bereitstellungsgeschwindigkeit von geforderten Medien / Inhalten sowie die Benutzerzufriedenheit geeignet.⁵⁴⁴

Trotz all dieser etablierten wie auch aktuellen pluralistischen Ansprüche und Anforderungen an die Bibliotheken muss in Parallelität zu einem als defizitär zu bezeichnenden Bildungssystems ein demokratischer Zugang zu Informationen und Wissen, wie ihn u.a. die Bibliotheken garantieren sollen, als mangelhaft deklariert werden – "denn noch besteht ein Gefälle zwischen informationsreichen und informationsarmen Bevölkerungsgruppen. Die Wissensgesellschaft schließt viele Personen [...] aus und vergrößert die Wissenskluft."⁵⁴⁵ Dies macht das weitere Bestehen der komplexen Bibliothekslandschaft sowohl im Bereich der Bildung, als auch der Kultur umso dringender, um, z.B. in ihren Aktivitäten und Inhalten erweitert durch die Kooperation mit anderen Bibliotheken und Einrichtungen der (kulturellen) Bildung, das geforderte besagte Grundrecht eines jeden Bürgers in der heutigen alle Protagonisten herausfordernden Wissensgesellschaft eine demokratische Teilhabe für alle zu sichern.

Aktuelle Zahlen bieten jedoch Grund zu der Annahme, dass im Rahmen eines inzwischen vor allem durch das öffentliche Bibliothekswesen offerierten reichhaltigen Angebotes an bibliothekarischen Dienstleistungen die so entstehenden (Bildungs-) Potentiale durchaus Resonanz finden: so meldet z.B. die *Stadtbibliothek Hannover* für das Jahr 2011 zumindest als quantitativen Nachweis steigende Nutzer- und Ausleihzahlen – mehr als jeder zehnte Einwohner nutzte aktiv seinen Bibliotheksausweis, bei den Jugendlichen zwischen sieben und zwölf Jahren waren es sogar 50 Prozent.⁵⁴⁶

4.4 Bibliothekstypen

Wie sich anhand der bis hierhin erfolgten Darstellung des deutschen Bibliothekssystems bereits abzeichnet, muss allerdings eine essenzielle Segmentierung der Bibliothekslandschaft erfolgen, sowohl in institutioneller, wie auch organisatorischer und inhaltlicher Form, was für alle auf diesem Gebiet angewendeten Thesen und zu berücksichtigenden, formgebenden Konsequenzen von eminenter Relevanz ist.

Differenziert nach Bibliothekstypen setzt sich die Bibliothekslandschaft aus *öffentlichen*, *wissenschaftlichen* und *Spezialbibliotheken* zusammen,⁵⁴⁷ wobei letztere meist in das Segment der wissenschaftlichen Bibliotheken inkludiert werden. Diese Distinktion nach Bibliothekstypen kann sich dabei sowohl in inhaltlicher Form auf ihren Bestand, als auch auf die Beziehung zur Öffentlichkeit beziehen – öffentliche Bibliotheken haben z.B. eine pluralistischere Zielgruppe mit einem durchaus von dem der wissenschaftlichen Bibliotheken – mit ihren zwar auch heterogenen, in ihrem essentiellen Bedarf und ihrer Motivation des Bibliotheksbesuchs jedoch weit besser einschätzbaren, spezifischeren Zielgruppen – divergierenden Informations- und Angebotsbedarf.

⁵⁴³ Behm-Steidel (2001), S. 196f.

⁵⁴⁴ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 196f.

⁵⁴⁵ Ballstaedt (2004), S. 9

⁵⁴⁶ vgl. Hilbig (2012), S. 14

⁵⁴⁷ vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 52

Die Abgrenzung der Bibliothekstypen ist dabei nicht immer eindeutig zu vollziehen. Sowohl anhand ihrer verfügbaren Inhalte, als auch bezüglich ihrer Dienstleistungen und institutionellen, wie auch organisatorischen Ausrichtungen. Daraus zieht sodann die *Kultusministerkonferenz* einen elementaren Schluss:

"Öffentliche Bibliotheken können Aufgaben der Versorgung mit wissenschaftlicher Literatur und deren Vermittlung übernehmen, wenn dies aufgrund besonderer Verhältnisse erforderlich ist. [...] Umgekehrt können im Rahmen ihrer Kapazität Wissenschaftliche Bibliotheken Aufgaben Öffentlicher Bibliotheken übernehmen, wenn Öffentliche Bibliotheken am Ort nicht vorhanden sind. Die Versorgung der Bevölkerung mit Literatur und anderen Medien zum Zwecke der Information, Bildung und Unterhaltung erfordert eine Kooperation+ [sic] von Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken."⁵⁴⁸

Diese letztgenannte Forderung ist dabei keine einfach umzusetzende Selbstverständlichkeit, grenzen sich wissenschaftliche Bibliotheken mit ihren Ansprüchen an Dienstleistungen und anderen Angeboten doch resolut von den nichtwissenschaftlichen Bibliotheken ab, was partiell durchaus gerechtfertigt und sogar notwendig ist, bezüglich manch anderer Aspekte jedoch als kontraproduktiv angesehen werden muss, da beide Bibliothekstypen in mehreren Bereichen zweckdienlich und nachhaltig voneinander profitieren können, um den gestiegenen Anforderungen aller Interessen- und Anspruchsgruppen auf Makro- und Mikroebene effektiv und effizient zu entsprechen.

Die organisatorischen und inhaltlichen Interferenzen der Bibliothekstypen zeigen sich einmal mehr bei einer präziseren Betrachtung der Bezeichnungen *öffentlich*, bzw. *wissenschaftlich* und die Konsequenzen in Bezug auf Zielgruppen und organisatorischer Unternehmungen:

"Die Eigenschaften *öffentlich* bzw. *wissenschaftlich* treffen mehr oder minder für beide Bibliothekssparten zu. Auch die Wissenschaftlichen Bibliotheken sind 'öffentlich', auch sie werden von öffentlichen Unterhaltsträgern finanziert und stellen ihre Bestände der Öffentlichkeit zur Verfügung allerdings [...] mit gewissen Einschränkungen [...]. Andererseits stellen viele Öffentliche Bibliotheken ihren Benutzern heute auch wissenschaftliche Bestände zur Verfügung [...]. Der Unterschied lässt sich folgendermaßen formulieren: Für die Öffentlichen Bibliotheken ist ein alle Gruppen der Gesellschaft ansprechender Bestand sowie die uneingeschränkte öffentliche Zugänglichkeit charakteristisch, für die Wissenschaftlichen Bibliotheken das Überwiegen der wissenschaftlichen Literatur und die Benutzung zu wissenschaftlichen Zwecken.

[...] Gemeinsam bilden beide Gruppen von Bibliotheken das einheitliche Bibliothekswesen, das für die Literatur- und Informationsversorgung der Bevölkerung nötig ist. Beide Bibliothekssparten sind deshalb auf eine enge Zusammenarbeit angewiesen. [Hervorhebungen im Original – d.Verf.]"⁵⁴⁹

Als universelle Doktrin lässt sich jedoch durchaus konstatieren, dass öffentliche Bibliotheken sich in ihrem Kernangebot primär der Medien-, Schreib- und Lesekompetenz, die wissenschaftlichen Bibliotheken vorrangig der Vermittlung von Informations- und Präsentationskompetenz widmen,⁵⁵⁰ wobei auch diese Angebote nur vage den jeweiligen Bibliothekstypen zugesprochen werden können. Dies potenziert jedoch wiederum die Möglichkeit und Effektivität von Kooperationen und damit einhergehenden wirtschaftlichen, wie auch öffentlichkeitswirksamen Revisionen der Dienstleistungs- und Programmangebote beider

⁵⁴⁸ Kultusministerkonferenz (1994), S. 2

⁵⁴⁹ Gantert und Hacker (2008), S. 17

⁵⁵⁰ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011a)

Bibliothekstypen eklatant, was jedoch in der Praxis (noch) nur von einer Minorität der Einrichtungen erkannt und umgesetzt wird.

Für eine nachvollziehbare Argumentation und handlungsbezogene Begründung der aufgestellten Thesen dieser Arbeit seien nun im Folgenden die unterschiedlichen Bibliothekstypen beschrieben, um für weitere Darstellungen eine für den Leser nachvollziehbare Kausalität der jeweiligen Potentiale und Verantwortlichkeiten der betroffenen Akteure zu erlauben. Dabei wird für die folgende Bedeutung der *Museumsbibliotheken* im Rahmen der Darstellung der wissenschaftlichen Bibliothekslandschaft ein Schwerpunkt auf die den wissenschaftlichen Bibliotheken zuzuordnenden *Spezialbibliotheken* gesetzt, innerhalb derer Schilderung sodann auch Strukturen, Anforderungen usw. beschrieben werden, die partiell oder gar gänzlich so auch für die anderen Bibliothekstypen Geltung finden können.

4.4.1 Öffentliche Bibliotheken

Die bereits beschriebene breite konzeptionelle sowie organisatorische Ausrichtung der öffentlichen Bibliotheken zeigt sich bereits in ihrer Definition: "Zur Gruppe der Öffentlichen Bibliotheken gehören alle Bibliotheken, die in erster Linie der allgemeinen Information, der politischen und beruflichen Bildung sowie der Unterhaltung dienen und die ihre Bestände der gesamten Öffentlichkeit ohne Einschränkung zur Verfügung stellen."⁵⁵¹ In ihrer systemischen Struktur stellt sich das öffentliche Bibliothekswesen in der Regel in Form von *Gemeinde-, Stadtteil-, Stadt- und Kreisbibliotheken* dar, in größeren Städten sind derweil meist *Stadtteilbibliotheken* als Zweigstellen von einer *Zentralbibliothek*, als ein in sich geschlossenes Bibliothekssystem anzutreffen; darüber hinaus existieren im öffentlichen Bibliothekswesen diverse Spezifika, wie z.B. *Jugend-, Musik-, oder Krankenhausbibliotheken*.⁵⁵²

Ein den Kernbereich des Sammelns und Bewahrens als bibliothekarische Aufgaben betreffendes Charakteristikum öffentlicher Bibliotheken, durch das sie sich auf diesem Gebiet zweifelsohne von wissenschaftlichen Bibliotheken unterscheiden, ist die fehlende Archivfunktion (die jedoch in manchen großen Stadtteilbibliotheken durchaus auch bestehen kann): im Rahmen einer konsequenten Deakzession wird inhaltlich überholte, oder zerlesene Literatur kontinuierlich ausgesondert; des Weiteren typisch für öffentliche Bibliotheken ist die durchgehende Präsentation der Medien in Freihandaufstellung sowie eine durch ihren Auftrag bedingte, inzwischen vielfach etablierte Öffentlichkeitsarbeit in Form eines mannigfaltigen Angebots von Programmen und Dienstleistungen, um stets die facettenreichen Bedürfnisse ihrer Nutzer sowie potentieller Zielgruppen und Nutzer zu befriedigen.⁵⁵³ Dadurch resultiert die dem öffentlichen Bibliothekswesen beinahe durchgehend inhärente Tradition der Beteiligung am (kulturellen) Geschehen der umliegenden Regionen, bis hin zu einem demokratisch ausgerichteten Selbstbild als integrales Kulturzentrum: "In Städten wirken die Öffentlichen Bibliotheken durch ihre Dienstleistungen sowie durch Veranstaltungen und Ausstellungen am kulturellen Leben mit; in kleinen Gemeinden ist die Bibliothek nicht selten die einzige kommunale Kultureinrichtung."⁵⁵⁴

Diese gesellschaftliche Verantwortung findet ihre Gestalt in der quantitativen Stärke des öffentlichen Bibliothekswesens: Für das Jahr 2007 registrierte das Hochschulbibliothekszentrum Köln in seiner Bibliotheksstatistik etwa 7.000 öffentliche Bibliotheken, von denen sich die meisten in *kommunaler Trägerschaft* befinden.⁵⁵⁵ Wie bereits skizziert richten sich

⁵⁵¹ Gantert und Hacker (2008), S. 16

⁵⁵² vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 20

⁵⁵³ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 34f.

⁵⁵⁴ Gantert und Hacker (2008), S. 34f.

⁵⁵⁵ vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 52

öffentliche Bibliotheken dabei im Rahmen ihrer Möglichkeiten an die gesamte Bevölkerung, im Gegensatz zu wissenschaftlichen Bibliotheken (z.B. Universitäts- und Hochschulbibliotheken), die einen weit spezifischeren Nutzerkreis haben.⁵⁵⁶ Öffentliche Bibliotheken sind somit *Informations-, Bildungs- und Kultureinrichtungen* und haben die zentrale Aufgabe,

"der Bevölkerung Bücher [...] und andere Medien bereitzustellen sowie Daten und Informationen zu übermitteln und die [...] Benutzer zu beraten. Sie sollen zur allgemeinen Orientierung und freien Meinungsäußerung beitragen, die Aus-, Fort- und Weiterbildung fördern [...] und Möglichkeiten für Begegnung und Meinungsaustausch und die Gestaltung der Freizeit anbieten. [...] Über die traditionellen Bibliotheksangebote hinaus verstehen sich Öffentliche Bibliotheken heute als Informationszentren und Begegnungsstätten, die gleichzeitig der Leseförderung dienen und kulturelle Aktivitäten ermöglichen."⁵⁵⁷

Hier zeigt sich dabei sogar eine partielle Überschneidung mit musealen Aufträgen an die Bevölkerung und einen für sie generierten Nutzen, indem öffentliche Bibliotheken eine Orientierung in der jeweiligen individuellen Biographie einzelner Nutzer sowie die freie Meinungsbildung fördern, aber auch die Ausbildung, die Fortbildung und die Weiterbildung sowie z.B. dadurch eine Unterstützung bei der Ausübung der täglichen Berufsarbeit und der sozialen Interaktion; es bieten sich integrale Kommunikationsmöglichkeiten für verschiedene Bevölkerungsgruppen sowie vielschichtige Möglichkeiten, seine Freizeit zu gestalten.⁵⁵⁸ Wie sich bereits an früherer Stelle anhand der Nutzerstrukturen von Bibliotheken abzeichnete, stellen dabei Kinder und Jugendliche eine der dominierenden Zielgruppen von öffentlichen Bibliotheken dar, deren Ansprache und Bindung an die Einrichtung von konstitutiver Relevanz ist und für die dementsprechend umfangreiche Angebote und Programme, aber auch eine auf sie zugeschnittene Öffentlichkeitsarbeit realisiert werden müssen. Dies stellt im Rahmen der Nutzerorientierung und -forschung eine besondere Herausforderung dar, da die Zielgruppe vor allem junger Menschen nicht separiert für sich betrachtet werden kann, sondern in den meisten Fällen mit ihnen verbundene Anspruchsgruppen (z.B. Eltern und Lehrer) in entsprechende Konzepte integriert werden müssen; in der Praxis besuchen mithin bereits viele öffentliche Bibliotheken z.B. die ersten Klassen der Schulen in ihrem Wirkungsradius, wodurch Lehrer und Eltern gleichermaßen erreicht werden können – aber nicht nur in Kindergärten und Grundschulen sind die Bibliotheken aktiv, inzwischen besteht eine steigende Nachfrage weiterführender Schulen nach Führungen und Seminaren, inklusive dem Recherchieren und Verifizieren von Informationen.⁵⁵⁹

Aufgrund dieser umfassenden Orientierung des öffentlichen Bibliothekswesens fordert derweil auch die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* die Transformation der öffentlichen Bibliotheken zu einer *Pflichtaufgabe* der Länder und Kommunen, da sie einen herausragenden Status als kulturelle Bildungsinstitutionen besitzen, der jedoch durch die Position der freiwilligen Leistungen seitens der staatlichen Förderer als gefährdet angesehen wird; des Weiteren empfiehlt die Kommission die Sicherung der Qualität der Inhalte und Angebote durch das Definieren von Standards sowie das Fixieren dies alles umfassender Bibliotheksgesetze auf Länder- oder Bundesebene, die nicht zuletzt eine finanzielle Förderung festlegen sollen.⁵⁶⁰

⁵⁵⁶ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012b)

⁵⁵⁷ Kultusministerkonferenz (1994), S. 1f.

⁵⁵⁸ vgl. Skowera (1993), S. 64

⁵⁵⁹ vgl. Hilbig (2012), S. 14

⁵⁶⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 440

4.4.2 Wissenschaftliche Bibliotheken

Einen essenziell anderen Anspruch haben, gemäß ihres zentralen Auftrages, die wissenschaftlichen Bibliotheken.

"Wissenschaftliche Bibliotheken sind Dienstleistungseinrichtungen für Forschung, Lehre und Weiterbildung. Sie beschaffen vielfältige Medienformen und Informationen, bereiten sie auf, archivieren sie und stellen sie für die Nutzung bereit.

Zu den wissenschaftlichen Bibliotheken gehören u.a. National- und Staatsbibliotheken, Landes- und Regionalbibliotheken sowie Universitäts- und Hochschulbibliotheken."⁵⁶¹

Diese werden, je nach ihren Aufgabenschwerpunkten, vier Gruppen zugeteilt: *Bibliotheken von nationaler (überregionaler) Bedeutung, Landesbibliotheken* und andere *Regionalbibliotheken, Universitäts- und Hochschulbibliotheken* sowie *Spezialbibliotheken* (Fachbibliotheken).⁵⁶² Die Majorität der Hochschulbibliotheken befindet sich dabei in Trägerschaft des entsprechenden Bundeslandes und der Fokus ihrer Angebote orientiert sich an der Ermöglichung und Unterstützung von wissenschaftlicher Forschung, wissenschaftlicher Lehre, dem Hochschulstudium sowie einer wissenschaftlichen Weiterbildung.⁵⁶³ In ihrer Position gegenüber der Öffentlichkeit unterscheiden sie sich dabei fulminant von den öffentlichen Bibliotheken und lassen dabei zeitgleich eine Überschneidung mit der musealen Haltung gegenüber der Öffentlichkeit deutlich werden, indem wissenschaftliche Bibliotheken, wie auch Museen, in der Vergangenheit als Institutionen für Forschung, Lehre und Studium – einem privilegierten Kreis vorbehalten – konzipiert wurden.⁵⁶⁴

4.4.2.1 Spezialbibliotheken

In der Literatur finden sich bezüglich einer definitorischen Annäherung an Spezialbibliotheken äußerst verschiedene Ansätze. Bierbaum wählt hierbei einen weiten Ansatz, bei dem einmal mehr die Problematik der Abgrenzung der diversen Bibliothekstypen deutlich wird, aber auch deren grundsätzlich andere Ausrichtung bezüglich ihrer verfügbar gemachten Inhalte und daraus abzuleitenden Dienstleistungen: "[...] special libraries, a category that includes any library which is neither a public, academic, nor school library. [...] It is an active source of information and resources, not a warehouse; it supplies information and resources in all forms, not just from books."⁵⁶⁵ Eine engere Definition, die bereits die konstitutive Aufgabe der Spezialbibliotheken – der Versorgung der Trägerinstitution und deren Mitarbeiter – formuliert Behm-Steidel:

"Die Spezialbibliothek ist eine interne Dienstleistungseinrichtung mit dem Auftrag der Informationsversorgung für ihre Trägerinstitution bzw. eine definierte Zielgruppe. Ausgerichtet auf den aktuellen und zukünftigen Informationsbedarf der Kunden beschafft, sammelt, organisiert und vermittelt sie Informationen und bietet bedarfsorientierte Informationsdienstleistungen an, um die Trägerinstitution in ihren Zielen zu unterstützen."⁵⁶⁶

Weiter konstatiert sie jedoch ebenfalls nach Bibliothekstyp variierende Definitionen und die Schwierigkeit, eine eindeutige Abgrenzung zu verwandten Bibliotheksarten und Do-

⁵⁶¹ Kultusministerkonferenz (2012b)

⁵⁶² vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 20

⁵⁶³ vgl. Bibliothek & Information Deutschland (BID) (2009), S. 9

⁵⁶⁴ vgl. Skowera (1993), S. 57

⁵⁶⁵ Bierbaum (2000), S. 8f.

⁵⁶⁶ Behm-Steidel (2001), S. 28

kumentationsstellen zu vollziehen.⁵⁶⁷ Resultierend aus dieser Überschneidung findet sich für den Begriff *Spezialbibliothek* mithin eine Vielzahl an in der Literatur verwendeten Synonymen, so z.B. *Informationszentrum*, *Bibliothek und Dokumentation*, oder *Info Center* – um nur einige zu nennen; in Großbritannien hat sich derweil die Bezeichnung *Special library and information centre* (SLIC) durchgesetzt.⁵⁶⁸ Anhand dieser Pluralität der begrifflichen Annäherungen stellt Behm-Steidel in diesem Zusammenhang somit die Reflexion der fundamentalen Diskussion um den Begriff *Bibliothek* fest: "[...] Einerseits bezeichnet die Bibliothek den Raum, in dem Bücher gesammelt und aufbewahrt werden. [...] Andererseits wird argumentiert, daß der Begriff Bibliothek aus Sicht der Kunden vor allem die Funktionen der Informationsbereitstellung, -vermittlung und der Informationsdienstleistungen umfaßt [...]."⁵⁶⁹ Entsprechend der jeweils andersartige Ausrichtungen der Bibliothek darstellenden Bezeichnungen der Einrichtung variieren auch die der in ihnen beschäftigten Mitarbeiter – so finden z.B. im englischen Sprachraum die Bezeichnungen *library and information professional*, *special librarian*, *information officer*, *documentalist* oder allumfassend *information manager* Gebrauch.⁵⁷⁰

Die Ausrichtung der Tätigkeiten und Angebote der Bibliothek an den Zielen und Handlungsfeldern der Trägerinstitution wirkt sich jedoch nicht nur auf die Nutzerorientierung und die Bibliotheksmitarbeiter aus, sondern konsequenter Weise auf die Gestalt und das Management des Bestandes. Diesbezüglich ist für Spezialbibliotheken stets ein teilweise hochspezialisierter Bestand zu registrieren, dessen Wachsen und sich wandelnde inhaltliche Ausrichtungen parallel zu den dynamischen Prozessen der Trägerinstitution stattfindet – was jedoch in keinesfalls bedeutet, dass eine wissenschaftliche Bibliothek mit spezialisiertem Bestand sogleich als Spezialbibliothek zu bezeichnen ist;⁵⁷¹ für Spezialbibliotheken ist die Kombination aus spezialisiertem Bestand und dem reziproken Handeln mit der Trägerinstitution charakteristisch, deren Erfüllung von Informationsbedarfen ihre konstitutive Existenzberechtigung darstellt: Durch ihre Dienstleistungen unterstützt sie die Mitarbeiter der Trägerinstitution, garantiert eine breite Informationsversorgung, wie sie in diesem Umfang in anderen wissenschaftlichen Bibliotheken nicht in vergleichbarem Maße stattfindet; die zentralen Aufgaben beziehen sich dabei sowohl auf die Bestandsverwaltung, als auch auf Informationsvermittlung, -beratung und -management.⁵⁷²

Bezüglich der *Trägerinstitutionen* von Spezialbibliotheken kann festgestellt werden, dass zwar auch Universitäten Spezialbibliotheken in Form ihrer Institutsbibliotheken unterhalten, in der Majorität der Fälle jedoch von wissenschaftlichen Forschungsanstalten, Archiven und Museen, Industrie- und Wirtschaftsunternehmen, von Gesellschaften, Vereinen und Verbänden sowie Behörden und Parlamenten unterhalten werden.⁵⁷³ Derzeit existieren Schätzungen zu Folge über 200 wissenschaftliche Spezialbibliotheken in Deutschland,⁵⁷⁴ die Zahlen divergieren in den verschiedenen Quellen jedoch teilweise erheblich, da Spezialbibliotheken in Statistiken nie in ihrer Zahl gänzlich erfasst werden können – was in der Regel daran liegt, dass sie oft sehr klein sind und somit entweder seitens der Trägerinstitution und / oder seitens der Mitarbeiter als nicht erwähnenswert eingestuft werden, was damit korrelieren kann, dass sich nicht entsprechend qualifiziertes Personal dem Bibliothekswesen grundsätzlich nicht zugehörig fühlt, oder aber ein essenzieller Nutzen an der Beteiligung an einer Statistik nicht erkannt wird; eine weitere elementare Begründung fin-

⁵⁶⁷ vgl. Behm-Steidel (2001), S.65

⁵⁶⁸ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 36f.

⁵⁶⁹ Behm-Steidel (2001), S. 36f.

⁵⁷⁰ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 36f.

⁵⁷¹ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 29

⁵⁷² vgl. Behm-Steidel (2001), S. 29

⁵⁷³ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 33

⁵⁷⁴ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012f)

det sich jedoch auch im zentralen Auftrag der verlässlichen und adäquaten Informationsversorgung der Trägerinstitution, da entgegen der ansonsten öffentlichen Unterhaltung von Bibliotheken in diesem Bereich oft Unternehmen aus dem *Profit-Sektor* die Bibliotheken unterhalten, die folglich im wirtschaftlichen Wettbewerb mit anderen Organisationen stehen und vielerlei Informationen mithin nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind.⁵⁷⁵

Eine *Typisierung* wissenschaftlicher Spezialbibliotheken unterliegt entweder der Betrachtung der sie betreffenden *Fachwissenschaft* (z.B. naturwissenschaftlich-technische, medizinische, geistes- und sozialwissenschaftliche, juristische Spezialbibliotheken sowie Kunstbibliotheken, die in der Regel auch die Museumsbibliotheken einschließen), oder ihrer *Trägerinstitution* (z.B. Parlaments- oder Behördenbibliotheken, Bibliotheken an Forschungseinrichtungen, Bibliotheken von Vereinen, Parteien usw., an Wirtschaftsunternehmen sowie ebenfalls wieder Museumsbibliotheken).⁵⁷⁶ Dabei können die Gründe der Einrichtung einer Spezialbibliothek gleichfalls unterschiedlich sein: sie kann bereits bei der Planung und dem Aufbau einer Einrichtung integriert werden, wenn schon zu diesem Zeitpunkt ein zukünftig auftretender Informationsbedarf zu erwarten ist, der anders nicht, oder nur unzureichend, gedeckt werden kann; Grund kann aber auch ein neuer oder sich veränderter Informationsbedarf innerhalb einer bestehenden Institution sein, der ebenfalls nicht über externe Quellen ausreichend zu bedienen ist.⁵⁷⁷

Neben ihrem spezialisierten Bestand ist ein diesbezüglich weiteres Charakteristikum wissenschaftlicher Spezialbibliotheken dessen Aktualität und intensive formelle und inhaltliche Erschließung; des Weiteren findet sich in den Beständen eine beachtliche Menge sogenannter *grauer Literatur*.⁵⁷⁸ Diese bezeichnet Publikationen, die außerhalb des Buchhandels erschienen sind, meist veröffentlicht von Institutionen oder Organisationen, der Inhalt gelangt dadurch sogleich vom Produzenten zum Nutzer und umfasst oft wichtige Informationen für Wissenschaftler, u.a. ein Grund für die intensive Erwerbung dieser Schriften, die heutzutage in zunehmendem Maße elektronisch, bzw. online publiziert werden.⁵⁷⁹ Die Erwerbung derartiger Schriften stellt dabei des Öfteren eine besondere Herausforderung an den Bibliothekar, da z.B. Tagungsbeiträge oder Hochschulschriften allein durch direkten Kontakt zu dem Verfasser, Publikationen von Gesellschaften, Vereinen etc. nur durch eine Mitgliedschaft in die Bibliothek gelangen können; ferner können Erwerbsreisen vonnöten sein, bzw. die direkte Beschaffung der Medien bei z.B. Tagungen oder Fortbildungen.⁵⁸⁰

Doch nicht nur in formeller Hinsicht ist der Bestand hochspezialisiert, auch bezüglich seiner thematischen Ausrichtung – bestimmt durch die Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Trägerinstitution – resultiert aus besagter Ausdifferenzierung des Bestandes sodann eine Begrenzung auf eine Wissenschaftsdisziplin, eine Branche usw.⁵⁸¹ Allein, nicht nur durch eine solche Spezialisierung kann der Bestand von Spezialbibliotheken auch für Externe interessant sein, sondern auch durch das Archivieren institutsinterner Publikationen, wie z.B. Organigramme, Arbeitsablaufdiagramme, Strategiepläne, Sitzungsprotokolle, Projektberichte, Forschungsergebnisse usw.⁵⁸²

Nicht nur der Aufbau und die Verwaltung des Bestandes orientiert sich an der Ausrichtung und den Zielen der Trägerinstitution, auch die jeweiligen *Dienstleistungen* stellen eine konstitutive Aufgabe der Spezialbibliothek dar, durch die sie sich deutlich von anderen

⁵⁷⁵ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 65

⁵⁷⁶ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 52f.

⁵⁷⁷ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 51

⁵⁷⁸ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 33

⁵⁷⁹ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 74f.

⁵⁸⁰ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 157

⁵⁸¹ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 29f.

⁵⁸² vgl. Behm-Steidel (2001), S. 120

wissenschaftlichen Bibliotheken abgrenzen; solche Leistungen beinhalten u.a. *passive Dienstleistungen* (bibliothekarische, formelle Tätigkeiten sowie Reaktionen auf Kundenanfragen), *Service-Funktionen* (z.B. die Verwaltung der Kundenbestellungen durch Leihverkehr oder Dokumentlieferdienste), *aktive Dienstleistungen* (Dienstleistungen ohne konkrete Kundenanfrage, z.B. Zeitschriftenumläufe, Inhaltsverzeichnisdienste – diese sind dabei stets zielgruppenorientiert), oder *Informationsberatung*.⁵⁸³

Auch bezüglich der Nutzerorientierung und Zielgruppenarbeit stellen Spezialbibliotheken einen besonderen Bibliothekstyp dar:

"Die organisatorische Einbindung in eine Trägerinstitution bedingt einen eingeschränkten Kundenkreis, zwischen in- und externen Kunden wird differenziert. Den internen Kundenkreis bilden die Mitarbeiter der Mutterorganisation [...]. Die Frage, ob auch Externe die Informationseinrichtung nutzen können, entscheidet die Organisation in ihrer Informationspolitik. [...] Die Benutzung durch externe Kunden ist jedoch meist auf die Präsenzbenutzung beschränkt und hat meist nur sekundären Stellenwert. Spezialbibliotheken, die von vornherein für eine parallele öffentliche Benutzung konzipiert wurden, sind eher selten. Diese Situation ist teilweise bei Museumsbibliotheken anzutreffen. Gleichzeitig kann die Zulassung externer Kunden als eine Form der Öffentlichkeitsarbeit für die Trägerorganisation eingesetzt werden."⁵⁸⁴

Ebenfalls als durchaus typisch für eine große Zahl an Spezialbibliotheken ist die Leitung, bzw. Beschäftigung von nur einer einzigen bibliothekarischen Fachkraft, die, wenn überhaupt, lediglich von nicht entsprechend ausgebildetem Personal unterstützt wird.⁵⁸⁵ In der Praxis stellt sich die Situation sogar nicht selten derart dar, dass keinerlei bibliothekarisch ausgebildetes Personal in der Bibliothek tätig ist, sondern von am Institut tätigen Wissenschaftlern und anderen Mitarbeitern betreut wird.

Angesichts dieser Sachlage hat sich für viele Spezialbibliotheken die Bezeichnung *One-Person Library* bzw. *Librarian* (OPL) etabliert, die nahezu 50 Prozent dieses Bibliothekstyps ausmachen. Bezüglich der beschriebenen Mitarbeitersituation kann die Abkürzung OPL dabei sowohl in *One-Professional Library*, als auch in *One-Person Library* aufgelöst werden, abhängig davon, ob tatsächlich nur eine Person in der Bibliothek beschäftigt ist – ohne Berücksichtigung ihrer fachlichen Qualifizierung –, oder ob zwar mehrere Personen in der Bibliothek arbeiten, jedoch nur eine von ihnen die entsprechende Ausbildung nachweisen kann.⁵⁸⁶

All dies – die meist geringe Größe dieser Bibliotheken, das häufig anzutreffende Beschäftigung von nur einer Person, das konsequente Ausrichten des Dienstleistungsangebotes an den Bedürfnissen der Trägerinstitution usw. – führt zu dem intensivierten Bedarf der Spezialbibliothekare bezüglich eines Erfahrungs- und Informationsaustausches, da das Arbeiten in einer solchen Bibliothek oft mit einer gewissen Isolation einhergeht; dies, zuzüglich der auch diesen Bereich betreffenden Ressourcenknappheit und Informationsflut, ist der Ursprung von diversen *Arbeitsgemeinschaften* und *Kooperationen* von Spezialbibliotheken und ihren Mitarbeitern.⁵⁸⁷ Von besonderer Relevanz und daher an dieser Stelle exemplarisch aufgeführt sind dabei die *Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken* (ASpB), diverse *Arbeitsgemeinschaften nach Art der Trägerinstitution oder der Wissenschaftsdisziplin* (z.B. die Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)), die *Deut-*

⁵⁸³ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 138ff.

⁵⁸⁴ Behm-Steidel (2001), S. 133f.

⁵⁸⁵ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 33

⁵⁸⁶ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 61f.

⁵⁸⁷ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 73ff.

sche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis (DGI), oder die regionalen Arbeitskreise für Information (AKI).⁵⁸⁸

Die ASpB hat inzwischen über 600 Mitglieder, davon mehr als 10 Prozent aus dem Bereich der Kunst- und Museumsbibliotheken;⁵⁸⁹ sie fördert die Zusammenarbeit der Bibliotheken und den in ihnen arbeitenden Informationsspezialisten; des Weiteren vertritt sie deren Interessen gegenüber den Trägerinstitutionen, der Politik und der Öffentlichkeit – dies leistet sie u.a. durch die Veranstaltung einer alle zwei Jahre stattfindenden Arbeits- und Fortbildungstagung sowie der Vermittlung von Experten.⁵⁹⁰

Auch für Spezialbibliothekare von Relevanz sind darüber hinaus der bereits beschriebene *Berufsverband Information Bibliothek* – dieser Personalverband für alle Beschäftigten an Bibliotheken und Informationseinrichtungen verfügt schließlich auch über eine *Kommission für OPLs* – sowie das *Forum Spezialbibliothek*, ein aus einer Diplomarbeit entstandenes Internetforum.⁵⁹¹

Das zunehmende Engagement solcher Verbände kann derweil als ein positives Zeichen für eine intensivere Wahrnehmung und Anerkennung der Bedeutung wissenschaftlicher Spezialbibliotheken interpretiert werden. Dies ist umso relevanter, als diese Bibliotheken vielerlei Dienste offerieren, die über die konventionelle Informations- und Dokumentbeschaffung hinausgehen – z.B. die Selektion der Information, die Aufbereitung von Recherche-Ergebnissen, das Zusammenstellen von Dossiers, Informationsberatung oder der Aufbau interner Informationssysteme – diese inhaltliche Zentrierung macht einmal mehr den Übergang von einer Informations- zur Wissensgesellschaft deutlich.⁵⁹² Daraus resultieren alsbald umfassende *Anforderungsprofile* an Spezialbibliothekare: erwartet werden Schnelligkeit, thematisch spezialisierte Bestände in großer Tiefe, in den verschiedensten Publikationsformen und Formaten, die spezielle Aufbereitung der Materialien sowie weiterer besonderer Service.⁵⁹³ Darüber hinaus ist es für kompetentes Handeln, auch mit Rücksicht auf die Mitarbeiter der Trägerinstitution, durchaus subsidiär, wenn der Spezialbibliothekar zu seiner bibliothekarischen Ausbildung noch ein Studium in der erforderlichen Fachdisziplin nachweisen kann.

Das hohe Anforderungsprofil an Spezialbibliothekare ist auch deshalb opportun, als die Bibliothek stets ihren Nutzen im Einklang mit effizientem Wirtschaften bestätigen muss, wobei sie mit anderen Abteilungen innerhalb der Institution um Etat, Personal, Räume, Ausstattung und Status im Wettbewerb steht;⁵⁹⁴ letzterer "hängt entscheidend davon ab, welche Unterstützung die Informationsabteilung seitens des Managements erfährt und in welcher Hierarchiestufe die Bibliothek und die Position des Spezialbibliothekars in der Organisationsstruktur angesiedelt sind."⁵⁹⁵ Dies erfordert nicht nur kompetentes Handeln des Bibliothekars, sondern auch (pro-) aktives, öffentlichkeitswirksames Agieren innerhalb der Trägerinstitution, woraus sich konkludieren lässt, dass neben bibliothekarischen Fachkenntnissen auch universelle betriebswirtschaftliche Management- und Marketingkompetenzen inzwischen auch im Bibliothekssektor einen hohen Stellenwert besitzen.

⁵⁸⁸ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 73ff.

⁵⁸⁹ vgl. Johanns (2011), S. 46ff.

⁵⁹⁰ vgl. Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) (2005)

⁵⁹¹ vgl. Johanns (2011), S. 46ff.

⁵⁹² vgl. Behm-Steidel (2001), S. 51f.

⁵⁹³ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 51f.

⁵⁹⁴ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 143

⁵⁹⁵ Behm-Steidel (2001), S. 127

4.4.2.2 Museumsbibliotheken

Im Folgenden sei nun als ein spezieller Typus der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken die (Kunst- und) Museumsbibliothek vorgestellt. Die Verfasserin betrachtet diese angelehnt an die bisherigen Darstellungen in dieser Arbeit sowohl als *passives Produkt*, das vielen ubiquitären Ansprüchen von Museen einerseits und Bibliotheken andererseits durch viele Parallelen entspricht, andererseits jedoch darüber hinaus als ein *aktives, dynamisches und beide Einrichtungen verknüpfendes Bindeglied mit Scharnierfunktion*, das theoretisch durch vielerlei Gemeinsamkeiten und Überschneidungen in konstitutiven Aspekten – je nach Schwerpunkt und Einrichtungstyp – eine Vielzahl möglicher Potentiale innehat, die zu nutzen für beide Einrichtungen Vorzüge sowohl bezüglich Effektivität, als auch Effizienz bedeutet.

Die vielen Gemeinsamkeiten von Bibliotheken und Museen, die schließlich in einer Museumsbibliothek ein diese fusionierendes Organ finden, lassen sich bereits historisch – und dabei auch etymologisch – detektieren. Der lateinische Begriff *musaeum* hatte schließlich in seiner originären Form zweierlei Bedeutungen: in seiner ältesten Form wurde mit diesem der mythische Wohnsitz der *Musen* bezeichnet; später dann wurde er für die spezielle Benennung der Bibliothek von Alexandria, dem *Museion*, verwendet – dem antiken Forschungszentrum und Treffpunkt der Wissenschaftler schlechthin.⁵⁹⁶ Über die Jahrhunderte erfuhr der Begriff sodann mehrere deskriptive, als auch normative Veränderungen: Ab dem 16. Jahrhundert wurde die Bezeichnung *Musaeum* als ubiquitäres Prinzip der Kumulation, Klassifikation und Ordnung von Wissen interpretiert, zeitgleich wurden mit ihm jedoch auch ganze Bibliotheken bezeichnet; bis zum 17. Jahrhundert erfolgte ein weiterer Wandel des Verhältnisses vom Begriff und seiner Bedeutung, das *Museum* beschrieb sodann einen konkreten *Ort*, ein Studierzimmer, in dem Wissensprozesse und Konzentration stattfanden – dies stellt mithin den wohl fundamentalsten Kontrast zu der heutigen Auffassung des *Ortes Museum* dar, da im Gegensatz zur heutigen Besucherorientierung und intensivierten Öffentlichkeitsarbeit zu dieser Zeit das Museum als Ort des privaten Rückzugs galt; ab dem 18. Jahrhundert schließlich wurde mit dem Begriff *Museum* darüber hinaus ein Ort der sozialen Zusammenkunft assoziiert, erfuhr mithin eine eklatante Ausweitung in seiner begrifflichen Bedeutung, da das Museum nun universell auch einen Verkaufsort mit wechselnden Ausstellungen, ein Kaffeehaus, eine Akademie, eine Leihbibliothek, ein selbstverwaltetes Kulturzentrum, ein Konzert- und Ballhaus – allgemein ein Ort des politischen, wissenschaftlichen und kulturellen Diskurses bezeichnen konnte.⁵⁹⁷

Museen, bis hin zu unserer heutigen Bedeutung, und Bibliotheken haben folglich nicht nur einen gemeinsamen Ursprung, sondern durchliefen über die Jahrhunderte stets eine parallele, bisweilen fusionierende begriffliche wie inhaltliche Transformation, die stets andere Anspruchsgruppen auf Makro- und Mikroebene in-, oder eben auch exkludierte. Diese form- und normgebenden Wandlungsprozesse wirken sich bis heute auf Museen und Bibliotheken gleichermaßen aus und viele Phänomene und Charakteristika beider Einrichtungen – seien sie positiv oder negativ – lassen sich anhand dieser quasi evolutionären Entwicklung legitimieren.

Eine Museumsbibliothek kann dieser Darstellung zufolge somit eine konsequente, diese Gemeinsamkeiten aufrechterhaltende und ausschöpfende, Unternehmung eines Museums sein.

Zentrale Aufgabe einer Museumsbibliothek als besonderer Typus wissenschaftlicher Spezialbibliotheken ist gleichwohl die optimale *Informationsversorgung der Trägerinstitution und ihrer Mitarbeiter*. Bei Museen als Trägerinstitutionen einer Spezialbibliothek muss

⁵⁹⁶ vgl. Baur (2010), S. 20ff.

⁵⁹⁷ vgl. Baur (2010), S. 20ff.

dabei die Besonderheit Berücksichtigung finden, dass die Rollen von Trägerinstitution und Unterhaltsträger in den meisten Fällen nicht identisch sind: letzterer ist in der Regel das Land, die Stadt oder ein privater Träger.

Auffällig und als bedeutender Spielraum für Potentiale zu betrachten, sind besagte mannigfaltige Gemeinsamkeiten, sowohl essenzieller als auch spezifischer Natur, von Museen und Bibliotheken. Dies beginnt z.B. bei den originären Kernaufgaben beider Einrichtungen, die bereits für Museen skizziert wurden, gleichermaßen jedoch in ihrer basalen Bedeutung für Bibliotheken Gültigkeit finden können, wobei auch hier – wie bei Museen – nach Typen und ihren Ausrichtungen und Perspektiven differenziert werden muss. So gelten im Prinzip die Funktionen des Sammelns, Bewahrens, Forschens sowie Ausstellens, bzw. Vermitteln auch für Bibliotheken. In logischer Konsequenz lassen sich daraus, zumindest in formeller Hinsicht, diverse gemeinsame Aufgabenfelder eruieren, die somit ein eminentes Potential für eine produktive und wirtschaftlich vorteilhafte Zusammenarbeit bedeuten.

Dabei gelten die konstitutiven Handlungsfelder der allgemeinen Bibliotheksarbeit gleichermaßen für Museumsbibliotheken und ihre Dienste an die Museumsmitarbeiter:

"Library functions and services to museum staff are the same as those offered by all other libraries: collection development and acquisitions; cataloging and processing; reference and readers' services; circulation; management of subscriptions online and in print; automation; conservation and maintenance; storage, retrieval, and reshelving; [...]"⁵⁹⁸

Wie bereits als kennzeichnendes Attribut für Spezialbibliotheken im Allgemeinen dargelegt, zeichnen sich folglich auch Museumsbibliotheken durch einen bedeutenden Anteil ihres Bestandes an *grauer Literatur* aus sowie einen ebenfalls *hochspezialisierten Bestand* durch das Bereithalten sehr spezieller Titel aus; durch diesen Bestand lassen sich infolgedessen sowohl für die Museumsmitarbeiter, als auch theoretisch für die interessierte Öffentlichkeit nicht nur aktuelle, bzw. zukünftige Informationsbedarfe decken, es lassen sich darüber hinaus auch retrospektiv gesellschaftliche, historische Dynamiken, oder der im kulturellen Sektor sich stets wandelnde Zeitgeist zurückverfolgen, wodurch das Wissen in und über die Gegenwart durch reichhaltige Fakten konsolidiert und expandiert werden kann:

"[...] museum libraries collect not only traditional publications such as books and journals but also the tools of [...] curatorship such as [...] dealers' catalogs, catalogs of special exhibitions, [...] auction catalogs, and ephemera. [...] auction catalogs document not only histories of the movement of [...] objects but also the evolution of taste and relative monetary value."⁵⁹⁹

Henri differenziert den möglichen Bestand einer Museumsbibliothek dazu weiter aus:

"[...] collections can include rare books and periodicals, [...] artists' books, portfolios of loose plates, materials needing protection due to fragile condition, unusual format, the presence of original prints, or potential high replacement costs, as well as graphic and photographic materials, files of ephemera, trade catalogs, builder's guides, works of art, audiovisual materials, architectural drawings, models, manufacturer's samples, and archival records in a variety of formats."⁶⁰⁰

⁵⁹⁸ Abid (2007), S. xvii

⁵⁹⁹ Abid (2007), S. xvii

⁶⁰⁰ Henri (2003), S. 58

Neben diesen Handbüchern, Lexika, Biographien, Bestimmungsbüchern, Markenlexika, Zeitschriften zu den einzelnen Fachwissenschaften, Katalogen, Sonderdrucken, Künstlerkleinstkatalogen, Werkeverzeichnissen, Ausstellungs-, Auktions- und Lagerkatalogen, Kunstpreisjahrbüchern sowie monographischer Literatur sollten des Weiteren auch universelle Texte z.B. zu rechtlichen Grundlagen, oder museologische Handreichungen und museumspädagogische Schriften im Bestand erfasst sein.⁶⁰¹ Im Sinne einer *Informationseinrichtung* für die Museumsmitarbeiter sollten sich des Weiteren die bereits aufgeführten innerbetrieblichen Schriftstücke finden lassen.

Bezüglich ihres Bestandes muss dabei für viele Museumsbibliotheken bedacht werden, dass dieser – oder aber gar die Bibliothek als Ganzes – aus Handapparaten, Stiftungen und Nachlässen gewachsen ist.⁶⁰²

Wie auch für Spezialbibliotheken im Allgemeinen gültig, muss sich auch die Museumsbibliothek gänzlich auf die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Trägerinstitution, dem Museum, einstellen. Im Rahmen des auch für das Museum selber bedeutender werdenden Managements und dem daraus entspringenden Instrument der strategischen Planung muss dabei auch die Museumsbibliothek, mit der Aufgabe, die Ausrichtung und die Ziele des Museums zu unterstützen, ein sogenanntes *Mission Statement* schriftlich fixieren, das sich in das des Museums adäquat integrieren lassen muss:

"[...] The documents underlying all library planning are the museum's mission statement and the library's response in the forms of its goals. From the goals flow the objectives [...]. Some [...] make a distinction between program planning and strategic planning - between planning for programmatic activities [...] and planning for methods and processes [...]. Perhaps the distinction is less important than knowing there are different kinds of planning and different purposes for plans. [...] Few libraries can support fully all the services; the mission of the museum, the information needs of staff and members, and the goals of the library will help determine those to be selected [...]. [...] The policy manual is a published document, distributed to museum staff along with other institutional policies and statements."⁶⁰³

In diesem Zusammenhang ist es dabei von essenzieller Bedeutung, dass der Museumsbibliothekar den Wert und Nutzen der Bibliothek an alle im Museum tätigen Mitarbeiter nachvollziehbar kommunizieren kann; dies wird begünstigt, indem für jegliches neues, wissenschaftlich tätiges Museumspersonal eine Führung durch die Bibliothek und das Erläutern der Nutzungsbedingungen obligatorisch ist und der Museumsbibliothekar aktiv an so vielen Sitzungen der Mitarbeiter wie möglich teilnimmt, um die Belange der Bibliothek nicht nur hervorzuheben, sondern Konzeptualisierung und Dienstleistungen kontinuierlich an die aktuellen Bedarfe der jeweiligen Anspruchsgruppen justiert – diese Tätigkeit sollte optimaler Weise auch außerhalb offizieller Sitzungen im Alltag der Museumsmitarbeiter durchgeführt werden, indem der Bibliothekar stetig mit dem (wissenschaftlichen) Museumspersonal in Dialog tritt.⁶⁰⁴

Die Vermittlung der Bedeutung, die die Museumsbibliothek für das Museum hat, ist dabei von existenzieller Bedeutung, da ihr Nutzen und somit ihre Existenzgrundlage im Zusammenhang mit den bereits beschriebenen Etatkürzungen allzu oft angezweifelt wird. Dadurch ist es von essenzieller Bedeutung, dass die Bibliothek als Unterstützung für die gesamte Institution Museum angesehen wird,⁶⁰⁵ was dem oben aufgeführten breiten Anforder-

⁶⁰¹ vgl. Steffens (1995), S. 6

⁶⁰² vgl. Steffens (1995), S. 6

⁶⁰³ Bierbaum (2000), S. 13ff.

⁶⁰⁴ vgl. Benedetti (2003), S. 30

⁶⁰⁵ vgl. Benedetti (2003), S. 36f.

derungsprofil einer Spezialbibliothek ohnehin entspricht. In der Praxis leiten sich aus diesem Anspruch für dem Museumsbibliothekar äußerst vielschichtige *Aufgaben und Aktivitäten* ab, deren Nutzen vor allem bezüglich steter Budget-Fragen offensichtlich hervortreten muss, z.B. der Zeitschriftenumlauf, Leihverkehr, ein für jeden Mitarbeiter vom Arbeitsplatz aus zugänglicher Bestandskatalog, digital verfügbare Abbildungen der Museumsobjekte, Subskriptionen mit externen Datenbank Anbietern – diesbezüglich bieten sich aus Kostengründen in der Regel Konsortien an; diese Angebote ermöglichen es den Museumsmitarbeitern, die Bibliothek nicht nur als exzellente Recherchequelle zu würdigen, sondern als zum positiven, authentischen Image des gesamten Museums beitragendes Segment.⁶⁰⁶ Dafür ist es notwendig, dass die Bibliothek, vor allem seitens der Museumsdirektion, als den anderen Museumsabteilungen ebenbürtige und nicht minder bedeutsame Einrichtung anerkannt wird, im optimalen Fall gewährleistet durch das direkte Unterstehen der Bibliothek unter der Museumsleitung, der sie mithin ohne intermediäre Stationen unmittelbar Mitteilungen und sonstige Anliegen nahebringen kann; ist das in dieser Form nicht realisierbar, sollte die Bibliothek zumindest unter der Schirmherrschaft der Abteilung im Museum stehen, die die für die Museumsleitung relevantesten Tätigkeiten ausführt.⁶⁰⁷ Diese Bedingung stellt sich jedoch in der Realität in der Regel gänzlich anders dar: abgesehen von einer allzu oft zu bemerkenden, universellen Geringschätzung der Bibliothek und ihrer Bedeutung für das Museum, vor allem prekärer Weise seitens des Personals in Leitungs- und Entscheidungspositionen, muss im Besonderen mithin des Öfteren eine fehlende Vernetzung der Museumsbibliothek innerhalb des Museums festgestellt werden, sei dies nun in technischer, oder organisatorischer Form, von einer eventuellen Verbindung zu externen Partnern ganz zu schweigen – dies resultiert aus der geringen Akzeptanz, bzw. der grundsätzlichen Fehlinterpretation der Aufgabe und des Auftrages einer Museumsbibliothek, die zumeist als schlichter Aufbewahrungsort für Bücher fungiert, nicht als zuarbeitendes und bereicherndes *Informationszentrum*.⁶⁰⁸ Dies führt in der Folge dazu, wie es bereits für viele Spezialbibliotheken als gängiges Schicksal konstatiert wurde, dass allzu viele Museumsbibliotheken nicht erfasst werden (können), da z.B. nicht einmal die jeweiligen *Museumsverbände* bei entsprechenden Umfragen an die Museen durch diesbezüglich unterlassene Angaben die Existenz einer Museumsbibliothek ermitteln konnten.⁶⁰⁹ In dieser Hinsicht und über die bereits geschilderten Maßnahmen – wie Mitarbeiterführungen in der Bibliothek, oder Teilnahme an Mitarbeitersitzungen – hinaus, äußerten auf Nachfrage einige Museumsbibliothekare die Notwendigkeit von Schulungen für Museumsmitarbeitern, um sowohl die Herausforderungen der Bibliothek deutlich zu machen, wie auch ihre Potentiale und Angebote zu kommunizieren.⁶¹⁰ In konkreter Umsetzung bedeutet dies eine effektive und effiziente beiderseitige Kooperation bei der Einbindung der Bibliothek in museumsinterne Arbeitsprozesse, wie z.B. dem Bestandsmanagement (sei es der Objektbestand des Museums, oder der Medienbestand der Bibliothek), oder der aktiven Integration der Museumsbibliothek in die Planung und Durchführung von Ausstellungen durch pluralistische Aufgaben und Aktivitäten, die sowohl die Museumsmitarbeiter, als auch in der Folge die Besucher des Museums und somit die Institution als Ganzes betreffen können.⁶¹¹ Dieser mangelnden Kenntnis und / oder Akzeptanz der Museumsbibliothek wird jedoch inzwischen z.B. durch von der AKMB entwickelten *Standards* für Museumsbibliotheken begegnet, die u.a. durch einheitliche Aspekte eine Qualitätssicherung und somit auch einen

⁶⁰⁶ vgl. Benedetti (2003), S. 36f.

⁶⁰⁷ vgl. Benedetti (2003), S. 30

⁶⁰⁸ vgl. Graf (2001), S. 23f.

⁶⁰⁹ vgl. Steffens (1995), S. 5

⁶¹⁰ vgl. Seckelson (2010), S. 14

⁶¹¹ vgl. Seckelson (2010), S. 14

adäquaten Kosten-Nutzen-Nachweis gegenüber dem Museum ermöglichen sollen, da diese z.B. die Integration der Museumsbibliothek in die Finanzplanung des Museums sowie die bereits dargelegte schriftliche Fixierung von Rahmenbedingungen und Zielen, angepasst an die des Museums, fordern.⁶¹²

Sowohl Museen als auch Bibliotheken sind dynamische Einrichtungen⁶¹³, die sich, jeweils mit anderen Schwerpunkten, der ästhetischen und bildenden Vermittlung widmen, woraus sich für die Museumsbibliothek konkrete, zentrale Aufgaben deduzieren lassen:

"The primary purpose of the museum library, therefore, is to support research concerning the museum's objects [...] by providing information on those and related objects as well as pertinent information on their cultural context, and the creators of these objects. Related to the support of the museum's objects [...] may be provision of images of these objects, and provision of information [...] about their purchase."⁶¹⁴

Im Gegensatz zu anderen Bibliotheken – vor allem öffentlichen – hat die Museumsbibliothek dabei bezüglich ihres Bestandes, parallel zu dem Sammlungs- und Bewahrungsauftrag an das Museum, eine *Archivfunktion*, es findet folglich so gut wie keine Deakzession statt – die Museumsbibliothek ist also als eine Art Spiegel der Institution Museum, ihrem Bestand und ihrem individuellen, sich in der Historie gewandelten Werteverständnis und Selbstbild zu interpretieren.⁶¹⁵

Wie bereits für Spezialbibliotheken im Allgemeinen elaboriert und in Synchronisation mit dem auch in Museumsbibliotheken vorhandenen großen Bestand an *grauer Literatur* stellt die Erwerbung von Titeln für den Bibliothekar bisweilen eine besondere Herausforderung dar; jedoch nicht nur wegen der der *grauen Literatur* immanenten Beschaffungsproblematiken, auch aufgrund oft fehlender monetärer Ressourcen ist der *Schriftentausch* in Museumsbibliotheken eine zentrale, wenn nicht gar dominierende Erwerbungsart.⁶¹⁶ So opportun dieser zwar hinsichtlich eines knappen Etats wirken mag, so problematisch und arbeitsaufwändig stellt er sich auf der anderen Seite dar: so funktioniert er nur vollwertig, wenn auch alle an ihm beteiligten Museen eigene Publikationen erstellen – nach Informationen des *Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen* (MVNB) muss jedoch – ebenfalls aus finanziellen Gründen – ein gegenwärtig rückläufiger Trend bei museumseigenen Veröffentlichungen registriert werden.

Wie auch Spezialbibliotheken im Allgemeinen, und damit deutlich von wissenschaftlichen oder öffentlichen Bibliotheken abzugrenzen, zeichnen sich auch Museumsbibliotheken durch ihren *spezialisierten Bestand* aus, dessen thematischer Schwerpunkt nicht nur eine inhaltlich bedeutsame Recherchequelle offeriert, sondern auch aufgrund seines sich parallel zum Agieren des Museums entwickelnden und somit individuellen, die Einzigartigkeit eines jeden Museums zu exponieren in der Lage ist,⁶¹⁷ was im Zuge einer intensivierten Öffentlichkeitsarbeit der Museen ein nicht zu überschätzender Faktor ist. In dieser Hinsicht erscheint es umso paradoxer, dass Museumsbibliotheken nicht nur von den Museen selber, sondern auch von auf diesem Gebiet tätigen Organisationen nicht adäquat berücksichtigt wurden: die *American Alliance of Museums* (ehemals American Association of Museums - AAM) wies z.B. in den 90er Jahren die Museumsbibliotheken der Sektion *Public Programs* zu, was im Rahmen der Bedeutung der Bibliothek für die museale Öffentlichkeitsarbeit opportun scheinen mag, in organisatorischer Hinsicht jedoch mangelnde Anerkennung

⁶¹² vgl. Johannis (2011), S. 70

⁶¹³ vgl. Jacobs (1995), S. 49

⁶¹⁴ Benedetti (2003), S. 28

⁶¹⁵ vgl. Benedetti (2003), S. 28

⁶¹⁶ vgl. Steffens (1995), S. 6

⁶¹⁷ vgl. Abid (2007), S. xvi

verdeutlicht, auch erkennbar durch die dort aufgeführten bibliothekarischen Aspekte, die sich lediglich auf Rechercheunterstützung und Sammlungsverwaltung im Allgemeinen bezogen,⁶¹⁸ was zwar gerechtfertigt aus der originären Aufgabe der Museumsbibliothek hervorgeht, deren Potentiale jedoch nicht konsequent weiter hervorhebt und nutzbar macht. Die Museumsbibliothek der Gegenwart sieht sich somit einem Paradoxon gegenüber: Wenn in einem Museum eine solche eingerichtet ist und mehr oder weniger intensiv genutzt wird, mag selbstverständlich primär die optimale Informationsversorgung der Trägerinstitution im Fokus stehen, die nun einmal die Unterstützung des Museums bei der Sammlungsverwaltung und bei Ausstellungskonzeptionen⁶¹⁹ sowie aus ihnen hervorgehenden Veröffentlichungen fokussiert. In Zeiten einer zentralen Besucherorientierung der Museen mit einer synchron intensivierten Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen professioneller Management- und Marketingaktivitäten wird es von der Verfasserin jedoch als notwendig angesehen, die Museumsbibliothek einer konzeptionellen Revision zu unterziehen, die diesen neuen Schwerpunkten nicht nur gerecht wird, sondern sie reichhaltig fördert. Denn schließlich kommen auch die aus den originären Hauptaufgaben der Museumsbibliothek abgeleiteten ausdifferenzierten Angebotsformen – sei es für die Museumsmitarbeiter, oder für die interessierte Öffentlichkeit und andere Anspruchsgruppen – letztendlich der Institution Museum öffentlichkeitswirksam, sowohl intern als auch extern, entgegen und bieten dem Museum somit bezüglich all seiner Kernaufgaben reichhaltige Potentiale. In der Realität jedoch ist diese Anerkennung – sei es willentlich, oder unfreiwillig aufgrund fehlender Ressourcen – beinahe als Utopie zu bezeichnen. So äußert auch Benedetti unter Berücksichtigung der ebenfalls bereits skizzierten Dominanz kleiner Museen:

"The reality of small museum life is that, for museums under a certain budgetary and staff size, the provision of professionally directed library services will not be possible unless the museum is lucky enough to find a professional librarian (perhaps retired) who is willing to volunteer."⁶²⁰

Nicht nur die hier wieder einmal erkennbare, für Spezialbibliotheken typische Personalsituation im Rahmen einer, bzw. eines OPL, sondern auch die beschriebene mangelnde Anerkennung von Museumsbibliotheken machen sowohl für die Bibliothekare im Besonderen, wie auch für den Bibliothekszeitung im Allgemeinen, parallel zu der Situation wissenschaftlicher Spezialbibliotheken, die Notwendigkeit einer *Vernetzung* und eines dadurch ermöglichten Austausches und der Unterstützung dieses Bibliothekstyps durch entsprechende *Vereinigungen* und *Organisationen* deutlich. Auf dem Gebiet der Museumsbibliotheken ist dies speziell die bereits für die Spezialbibliotheken aufgeführte *Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken* (AKMB). Sie ist der zentrale, nationale Verein für die Beratung und Interessenvertretung dieser Bibliotheken. Ihr Ziel ist deren universelle Kooperation im Allgemeinen sowie Zusammenarbeit bei zentralen Arbeitsbereichen, z.B. Erwerbung, Katalogisierung und Benutzung,⁶²¹ zu denen jeweils eigene *Fachgruppen* gebildet wurden,⁶²² des Weiteren fördert sie die berufliche Fort- und Weiterbildung und initiiert die und vermittelt bei der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Instanzen des Museumswesens.⁶²³ Ihre Aktivitäten dokumentiert und kommuniziert die AKMB u.a. durch die eigens veröffentlichten *AKMB-news*.

⁶¹⁸ vgl. Benedetti (2003), S. 26

⁶¹⁹ vgl. Benedetti (2003), S. 28

⁶²⁰ Benedetti (2003), S. 26

⁶²¹ vgl. Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) (2002-2012)

⁶²² vgl. Behm-Steidel (2001), S. 78

⁶²³ vgl. Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) (2010)

Die Mitgliedschaft in dieser Arbeitsgemeinschaft ist dabei ein Schritt unter vielen, die Rolle der Museumsbibliothek innerhalb der Trägerinstitution zu konsolidieren. Nichtsdestotrotz befindet sich der Museumsbibliothekar in der Regel stets in der Position, einen Nutzen seiner Arbeit und der Existenz der Bibliothek nachzuweisen. Bierbaum schildert diesbezüglich vier zentrale *Kernleistungen*, die die Museumsbibliothek für ihre Trägerinstitution zu verbringen vermag: die Erweiterung der musealen Programme und Serviceleistungen; Unterstützung von Forschung und wissenschaftlichem Arbeiten sowie der Ausbildungsförderung; Zeitersparnis für die Museumsmitarbeiter (was wiederum zu monetären Einsparungen führt); die Festigung eines positiven Images gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen sowie positiver, erweiterter Öffentlichkeitsarbeit.⁶²⁴ Ein Fokus bei all diesen Bereichen liegt dabei u.a. auf der kuratorischen Unterstützung, zu deren Bedeutung für das Museum Benedetti sogar soweit geht zu behaupten:

"Without their help, the systematic arrangement, and complete identification of art objects proper to museum display and study collections would be impossible [...]. The library is the coordinating, organizing, and preservative agency, as well as the active seeker of knowledge, through which the curator can tap without unnecessary loss of time and energy the numberless source of information."⁶²⁵

Die notwendigen Informationen, die die verschiedenen Mitarbeiter für ihre Arbeit benötigen, oder aber von extern Interessierten erfragt werden, beschafft die Museumsbibliothek entweder aus ihrem eigenen Bestand, oder durch das Hinzuziehen externer Quellen; im Rahmen dieser meist äußerst komplexen Recherchen kommt der Museumsbibliothek dabei ihr Archivcharakter zugute, bzw. die reziproke Zusammenarbeit mit dem Museumsarchiv, sollte das Museum diese beiden Abteilungen separat unterhalten.⁶²⁶

Aus den vier beschriebenen essenziellen Kernleistungen, die den Nutzen einer Museumsbibliothek substantiieren, resultieren unmittelbar drei zentrale *Serviceleistungen*, anhand derer bereits eine erste Zielgruppensegmentierung zu erahnen ist: Dienstleistungen für die pluralistische Zielgruppe der Museumsmitarbeiter, Angebote für externe Kunden sowie Leistungen im Rahmen eines Dokumentations- und Archivauftrages, mithin ein umfangreiches Bestandsmanagement.⁶²⁷

Eine weitere Besonderheit von Museumsbibliotheken, die sodann alle organisatorischen, wie auch inhaltlichen Bedingungen beeinflusst und Anfragen, bzw. Leistungen der Bibliothek durchaus konträr gegenübersteht, ist der simultane Charakter der bibliothekarischen *Medien*, neben ihrer Funktion als Medium im Bestand der Bibliothek darüber hinaus als eigenes Ausstellungsobjekt fungieren, bzw. die Ausstellung direkt textlich und / oder (audio-) visuell unterstützen können, was sich unmittelbar auf die formale und inhaltliche Erschließung auswirkt und sogleich alle Kernbereiche der Museumsarbeit tangiert.⁶²⁸ Dieser Zielkonflikt wurde bereits für Museen und ihren Umgang mit Objekten festgestellt: "Yet museums still wrestle with an ancient and basic dichotomy: obligations to the objects and obligations to the public."⁶²⁹ Wobei angemerkt sei, dass die Öffentlichkeit bei der Bibliothek primär die Museumsmitarbeiter meint, deren Interesse an und Umgang mit den Objekten und Medien im musealen Alltag eventuell zunächst als weniger problematisch angesehen werden kann, als dies beim Verhältnis der Museumsobjekte zu einer breiten zivilen Öffentlichkeit im Rahmen einer Ausstellung der Fall ist.

⁶²⁴ vgl. Bierbaum (2000), S. 7

⁶²⁵ Benedetti (2003), S. 29

⁶²⁶ vgl. Bierbaum (2000), S. 8

⁶²⁷ vgl. Bierbaum (2000), S. 14

⁶²⁸ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 57

⁶²⁹ Bierbaum (2000), S. 153

Diese Balance zwischen *Objekten*, bzw. *Medien* und den *Besuchern*, bzw. *Nutzern*, wie sie bereits für die Museen eruiert wurde, ist jedoch angesichts der Parallelität der Aufgaben und Angebote von Museum und Museumsbibliothek, die sich heute in steigender Tendenz den Besuchern widmet, somit auch für die Museumsbibliothek in Form einer Nutzerorientierung notwendig, die sich nicht nur am Museumspersonal orientiert, sondern durchaus auch an einer interessierten Öffentlichkeit, da Museumsbibliotheken – im Gegensatz zu z.B. Firmenbibliotheken, oder Spezialbibliotheken in Forschungseinrichtungen – des Öfftens ebenso als *Präsenzbibliothek* externen Nutzern zur Verfügung stehen. Die Kenntnis über diese Möglichkeit ist allerdings in vielen Fällen der Öffentlichkeit überhaupt nicht bekannt, was seinen Grund in der beschriebenen, oft diminuierten Anerkennung der Museumsbibliothek innerhalb der Trägerinstitution hat, deren Existenz im Verborgenen nicht nur die Beziehung zu den Museumsmitarbeitern, sondern auch zur Öffentlichkeit tangiert, die durch fehlende Hinweise auf das Vorhandensein einer Bibliothek diese somit auch nicht besuchen (können). Dies stellt im Sinne eines lückenlosen und so angereichert wie möglichen *Informations- und Wissenstransfers* vom Museum an den Besucher ein immenses Defizit dar: Die Verfasserin sieht dabei bezüglich der Informationsflüsse eine *Dreiecksbeziehung* zwischen dem Museum und seinen Mitarbeitern, den Besuchern und der Museumsbibliothek, die jeweils reziprok voneinander profitieren und in interaktiver Beziehung zueinander stehen (können). Um dieses Dreieck kann zudem ein alle seinen Spitzen berührender Kreis gezogen werden, der mithin die peripheren weiteren Anspruchsgruppen aus Wirtschaft, Politik und der Gesellschaft repräsentiert. So stellen aus Sicht der Museumsbibliothek das Museum und die Besucher ihre Daseinsberechtigung dar, sie bezieht von beiden Seiten wertvolle Erkenntnisse bezüglich Informationsbedarfen und Besucher-, bzw. Nutzerstrukturen; das Museum wiederum gibt der Bibliothek organisatorischen, wie auch inhaltlichen Input und bezieht daraufhin durch diese angereicherten Output, in Form diverser Informationen für eine Vielzahl von Aktivitäten (seien diese nun von innerbetrieblicher oder externer Relevanz) – diese vermittelt es schließlich an seine Besucher und weitere Anspruchsgruppen; die Besucher schließlich, als dritter Punkt des Dreiecks, profitieren von den Informationen entweder direkt aus der Bibliothek (z.B. als Ergänzung zu den vom Museum präsentierten Inhalten), oder durch die Präsentation durch das Museum, das die derart angereicherten Inhalte partiell ebenfalls durch die Bibliothek generieren konnte, indem diese es bei der Objektarbeit und Ausstellungskonzeption unterstützt hat. Diese drei Hauptakteure derweil bewegen sich alle im Kreis der Makroebene Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die als normative, determinierende Instanzen fungieren und die Rollen aller drei Hauptakteure – Museum, Bibliothek und Besucher, bzw. Nutzer – beeinflussen: die Politik diktiert diesbezüglich z.B. Handlungsspielräume durch Gesetzgebung, Subventionen usw.; die Wirtschaft stellt z.B. komplementierende Finanzierungsmöglichkeiten durch Drittmittel zur Verfügung, erwartet parallel dazu jedoch sodann eine effektive und effiziente Mittelverwaltung der Einrichtungen; die Gesellschaft schließlich beeinflusst Mentalitäten und Motivationen der Besucher, bzw. Nutzer, kann jedoch auch in Form verwandter kultureller oder bildender Einrichtungen in Beziehung zum Museum und / oder seiner Bibliothek stehen.

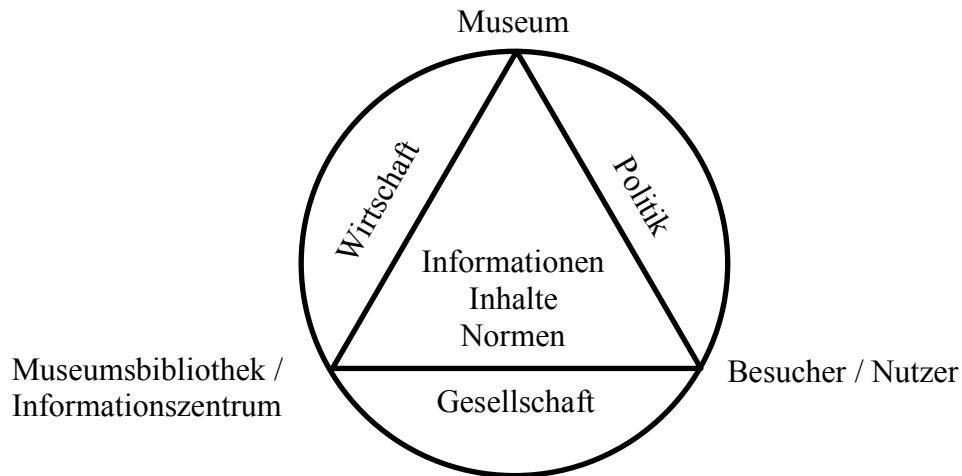


Abb. 1: Interferenzmodell Museum - Besucher / Nutzer – Bibliothek mit peripheren Interessengruppen

Diese Darstellung macht die Integration der Öffentlichkeit als Aufgabe nicht nur des Museums, sondern direkt und indirekt auch für die Museumsbibliothek zu einer essenziellen Aufgabe, die es entweder in Kooperation mit dem Museum, oder alleine durch entsprechende Angebote und Dienstleistungen zu realisieren gilt.⁶³⁰ Sind die Verbindungslinien der dargestellten Berührungspunkte optimal ausgestaltet und paritätisch genutzt, ergeben sich für die daraus entstandenen Flächen (als Sinnbild für Handlungsspielräume und Aufgabenfelder) und ihrer Akteure vielfache effektive und effiziente positive Effekte.

Anhand dieser Darstellung und der daraus abzuleitenden Interkorrelation sowohl bezüglich der betroffenen Akteure, als auch der an sie gerichteten Inhalte erscheint somit die zentrale Fokussierung der Museumsbibliothek auf die adäquate Unterstützung primär der Museumsmitarbeiter nur auf den ersten Blick als rein museumsbezogenes Handlungsfeld, da schließlich in logischer Konsequenz von dieser im optimalen Fall bestmöglich ausgestalteten Beziehung der Besucher, bzw. Nutzer und auch andere Anspruchsgruppen nur profitieren können. Da das entscheidende Medium im Rahmen der besucherorientierten Vermittlungsarbeit des Museums seine Ausstellung ist, erscheint es mithin als basale Notwendigkeit, dass die Museumsbibliothek ihre Trägerinstitution in ihren grundlegenden Aktivitäten bestmöglich unterstützt. Somit ist die adäquat ausgestattete und effektiv und effizient handelnde Museumsbibliothek für das Museum von fundamentaler, in erster Linie wissenschaftlicher (und aus der grafisch dargestellten Beziehung nicht nur direkt, sondern auch über die Bibliothek zum Besucher resultierend schließlich auch öffentlichkeitswirksamer) Bedeutung. Dieses Potential hat auch der *Deutsche Museumsbund* erkannt, der im Gegensatz zu vielen anderen Veröffentlichungen und in ihnen diskutierten Konzepten die Existenz einer Museumsbibliothek explizit integriert, wenn auch vorerst in Bezug ihrer Wichtigkeit für die Forschung im Museum: "Für das Forschen im Museum ist der Zugang zu einer entsprechenden Fachbibliothek zentrale Voraussetzung. In der Regel bauen Museen Spezialbibliotheken auf, die auf die eigenen Sammlungsschwerpunkte bezogen sind."⁶³¹

⁶³⁰ Der Punkt "Museumsbibliothek" in der Darstellung kann natürlich in anderem Kontext jeweils variabel durch andere Museumsabteilungen ausgetauscht werden, dieser wird bezüglich der Kernthese dieser Arbeit exemplarisch aufgeführt; entscheidend ist das Existieren einer dritten Instanz, neben Museum und Besucher, die den Museumsbesuch inhaltlich und konzeptionell anreichert, wodurch erst alle aufgeführten Anspruchsgruppen gänzlich und ausgewogen voneinander profitieren können.

⁶³¹ Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 18

In diesem Zusammenhang formuliert die *Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen* weiter aus:

"Eine auf das jeweilige Museumskonzept und auf Art und inhaltlich-thematische Ausrichtung der jeweiligen Sammlung ausgerichtete Fachbibliothek zählt zu den wichtigsten Rahmenbedingungen für Forschung in Museen. [...] Auch die leistungsfähigen wissenschaftlichen Bibliotheken in Universitätsstädten können die speziellen Informationsbedarfe der Forschung in Museen, die zudem oft quer zu den wissenschaftlichen Fachdisziplinen gelagert sind, nicht im erforderlichen Maß oder in der notwendigen Erschließungstiefe bereithalten. Museumsbibliotheken [...] füllen solche Lücken aus, da sie [...] Materialien einbeziehen, die von anderen wissenschaftlichen Bibliotheken kaum gesammelt werden, beispielsweise graue Literatur [...]"⁶³²

Für eine optimale Ausschöpfung dieser der Museumsbibliothek intrinsischen Potentiale fordert die Kommission sodann – resultierend aus der Notwendigkeit, für die Kernaufgaben der Museumsarbeit unterstützende, in diesem Bereich vielfach vorhandene *graue Literatur* auch aus diversen externen Einrichtungen zu beziehen – eine umfassende Tiefenererschließung der Medien und Objekte, vor allem in großen Museen, die wiederum durch EDV-Kataloge, konzipiert in Form eines Verbundes, öffentlich zugänglich gemacht werden.⁶³³

"Einzelbeispiele verdeutlichen den hohen Nutzen nicht nur für die museumsinterne Forschung, sondern für die Wissenschaft allgemein, wenn eine formaler und sachliche Erschließung unselbstständiger Publikationen erfolgt. Hierzu bieten sich arbeitsteilige Kooperationen verschiedener wissenschaftlicher Bibliotheken zum Datenaustausch an."⁶³⁴

Auch bezüglich des vorkommenden Doppelcharakters der museumsbibliothekarischen Medien als museale Objekte stellt somit auch Hughston fest: "Often the [...] museum library contains rare and unique holdings that larger academic or public institutions are seeking [...]"⁶³⁵

Eine umfangreiche Erschließung der Medien der Museumsbibliothek, als auch der musealen Objekte in Datenbanken hat dabei in jüngster Zeit durchaus Fortschritte gemacht, zumindest was das Angebot solcher Instrumentarien betrifft. So werden inzwischen diverse, in ihrem Umfang, ihrer Professionalität sowie ihren Preisen und weiteren Kosten und Leistungen teilweise sehr divergierende Erschließungsprogramme offeriert, die dem Anspruch des Museums gerecht werden, sowohl textliche Medien als auch dreidimensionale Objekte erfassen zu müssen. In diesem Zusammenhang detektiert Johannis das positive Phänomen, dass durch das zunehmende Implementieren solcher Datenbanken, optimaler Weise in Form eines *OPACs* (Online Public Access Catalogue), die Anfragen des Museumspersonals nach Materialien auch anderer Bibliotheken zugenommen haben,⁶³⁶ was der Forderung nach bestmöglich verfügbar gemachten Informationen, sowohl für die Museumsmitarbeiter, als auch für Besucher, bzw. Nutzer und weitere externe Interessengruppen für einen nachhaltigen Nutzen adäquat nachkommt.

Für die Praxis stellt die *Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen* jedoch trotz alledem einen, im Vergleich zur reinen Objektsammlung des Museums, noch immer defizitären Erschließungsgrad der Bestände der Museumsbibliotheken, oder des hauseigenen Archivs

⁶³² Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 21

⁶³³ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 49

⁶³⁴ Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 49

⁶³⁵ Hughston (2007), S. 173

⁶³⁶ vgl. Johannis (2011), S. 24

– so diese beiden Abteilungen separiert sind – fest, was meist auf die grundsätzliche Ressourcenknappheit zurückzuführen ist, die solche Unternehmungen gefährden, wenn nicht gar unmöglich machen, da z.B. entweder die Mittel fehlen, hierfür benötigte Programme zu erwerben, oder schlicht kein (kompetentes) Personal vorhanden ist.⁶³⁷ Auch in dieser Hinsicht bieten sich mithin Kooperationen mit verwandten Einrichtungen an, sowohl was den finanziellen, als auch den personellen und inhaltlichen Rahmen betrifft.

Die so durch die Museumsbibliothek unterstützte Forschung kommt in weiterführender Konsequenz sogleich der (öffentlichkeitswirksamen) Vermittlungsarbeit des Museums zugute. Hier zeigt sich sogleich auch wieder die Stärke des Museums gegenüber Bibliotheken, durch objektorientierte Ausstellungen Forschungsergebnisse und aktuelle Erkenntnisse anschaulich und dabei authentisch und qualifiziert zu vermitteln, was einer Bibliothek – zumindest allein durch Bücher – derart nicht gelingen sollte.⁶³⁸ Diese kann jedoch die vom Museum ausgestellten Objekte durch ihre Medien wiederum um ein Vielfaches anreichern, nachdem sie die Inhalte, die in der musealen Ausstellung vermittelt werden, in dieser Form partiell erst ermöglicht hat, indem sie z.B. fehlende Zusammenhänge zwischen musealen Objekten herzustellen ermöglicht oder im Rahmen ihrer Archiv- und Recherchefunktion nicht (mehr) erreichbare Originalobjekte durch Abbildungen, Modelle, oder Substitute ersetzt.⁶³⁹ Dies entspricht somit dem aus seinem öffentlichen Auftrag resultierenden Vermittlungsschwerpunkt des Museums, in dessen Zusammenhang es gilt, seine Ausstellungen auch in diesem Sinne zu konzipieren.⁶⁴⁰ Bei der Ausstellungsplanung und -gestaltung wird sodann die innerinstitutionelle verbindende Funktion der Museumsbibliothek zwischen den verschiedenen musealen Abteilungen ersichtlich, die sich wiederum in der logischen Kohärenz der Ausstellung niederschlägt:

"Die einzelnen Abteilungen und Themengebiete dürfen nicht unverbunden nebeneinander stehen, sondern müssen vom zeitlichen und inhaltlichen Rahmen her miteinander korrespondieren und in der praktischen Ausstellungsgestaltung eng verbunden sein. Darüber hinaus muß der Komplex bis zur Gegenwart fortgeführt und immer wieder aktualisiert werden."⁶⁴¹

Die eingangs dargelegten Fragen, die richtungsweisend grundsätzlich bei der musealen Ausstellungsplanung gestellt werden müssen, betreffen somit unmittelbar auch die Museumsbibliothek in ihrer die Trägerinstitution unterstützenden Funktion: Inhalte, wie auch Konzepte und Programm-, bzw. Dienstleistungsangebote variieren je nach dem, ob die Ausstellung dauerhaft oder temporär geplant ist, ob das Ausstellungssystem übernommen wird, oder eigens neu entworfen werden muss, welcher Art die Exponate sind, welche Texte und inhaltlichen Gliederungen geplant sind und nicht zuletzt welche weiteren Medien ergänzend integriert werden sollen.⁶⁴²

In all diesen Punkten bietet eine Museumsbibliothek sowohl innerbetrieblich, als auch in Hinwendung an die Öffentlichkeit und weitere Interessengruppen erhebliche Potentiale, die auszuschöpfen alle Beteiligten zu Profiteuren werden lässt.

⁶³⁷ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 33

⁶³⁸ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 11

⁶³⁹ vgl. Jacobs (1995), S. 45

⁶⁴⁰ vgl. Jacobs (1995), S. 49

⁶⁴¹ Jacobs (1995), S. 49

⁶⁴² vgl. Sprang (1992), S. 22f.

4.4.2.3 Spezialbibliothekare - Anforderungen und Mitarbeiterprofile

Nachfolgend seien nun die aus Spezialbibliotheken im Allgemeinen und Museumsbibliotheken im Besonderen resultierenden, wie auch bereits für museale Personalprofile geschilderten, durchaus komplexen *Anforderungen* an in ihnen tätigen Personal elaboriert.

Wie auch für Bibliotheken im Allgemeinen geltend, ist das Berufsbild des Spezialbibliothekars aufgrund der pluralistischen Typen von Spezialbibliotheken nicht eindeutig zu demarkieren. Zwar ergeben sich einrichtungsübergreifende, basale Tätigkeiten, diese variieren jedoch teilweise eklatant in ihrer Schwerpunktsetzung. Auch die vielfältigen additiven Aufgaben und Dienstleistungen, die sich daraus generieren lassen, sind jeweils individuell von der Trägerinstitution sowie den sich daraus ergebenden Zielgruppen und deren Informationsbedarf dependent. Dies ist einerseits als Chance zu betrachten, da sich dadurch äußerst facettenreiche Handlungsspielräume ergeben können, andererseits stellt es ein gewisses Risiko dar, da diese Umstände in ihrer Komplexität z.B. fachlich qualifiziertes Personal und adäquate Etats verlangen sowie eine grundsätzlich von der Trägerinstitution erkannte Notwendigkeit des Unterhalts einer Bibliothek erfordern.

Für eine effektiv und effizient funktionierend implementierte und geführte Museumsbibliothek sind nach Bierbaum somit folgende Voraussetzungen obligat, wie sie von der *American Library Association* (ALA) definiert werden:

"A library [...] has someone in charge, someone alert to users' needs; an organized, accessible collection of print and nonprint materials and resources, suitable to the museum, together with provision for access to resources not held in the library; a place dedicated to housing library materials and the services associated with them; information services to the museum community, based on the collection, the community's needs, the library resources, and the resources available on the library."⁶⁴³

Daraus lassen sich umfangreiche erforderliche *Kompetenzen* seitens des Bibliothekars deduzieren, die in steter Korrelation zueinander stehen und die sodann Behm-Steidel fixiert: *Methodisch-fachliche Kompetenz, Wissenschaftskompetenz, IT-Kompetenz, Managementkompetenz, unternehmensbezogene Kompetenz, persönliche und soziale Kompetenz*⁶⁴⁴ - der Spezialbibliothekar ist somit *Dienstleister, Manager* und *Bibliotheksmitarbeiter* in einer Person,⁶⁴⁵ der sowohl fachspezifisches, wie auch interdisziplinäres Wissen in seinem Berufsumfeld benötigt.

Die Erweiterung der Kenntnisse über die die Trägerinstitution betreffenden Themen und Fachdisziplinen hinaus um universelle(re) Kompetenzen, ist aktuell vor allem im Bereich des Managements von gravierender Bedeutung, dessen notwendige intensivierte und professionalisierte Implementierung bereits für den musealen Bereich geschildert wurde und somit im Allgemeinen auch für Spezialbibliotheken Gültigkeit besitzt, deren Mutterorganisation sich z.B. nicht dem profitorientierten Wirtschaftsbereich zuordnen lässt.

Im Rahmen eines abteilungsübergreifenden Managementkonzepts der Trägerinstitution ergibt sich u.a. auch die grundsätzliche Gewichtung und innerbetriebliche *Orientierung* der Spezialbibliothek und den daraus generierten Zielsetzungen; so kann eine Museumsbibliothek z.B. als Sammlungsteil, als Hilfe zur Forschung, als Dokumentationseinrichtung, als Teil des Service für Besucher oder eine allgemein interessierte Öffentlichkeit sowie als eigenständige Abteilung geführt werden.⁶⁴⁶ Dadurch, dass diesbezüglich in der Praxis meist mehrere dieser Bereiche abgedeckt werden (sollen), müssen entsprechende Management-

⁶⁴³ Bierbaum (2000), S. 8

⁶⁴⁴ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 210

⁶⁴⁵ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 256

⁶⁴⁶ vgl. Rump (2000), S. 11

ansätze realisiert werden, die stets interdependent sind, so z.B. Archiv-, Dokumentations-, Informations-, Museums-, oder Bibliotheksmanagement. Dies weist bereits darauf hin, dass die all diese Segmente betreffende Managementkompetenz eine zentrale aktuelle Herausforderung für den Spezialbibliothekar darstellt. Diese erfordert seitens des Bibliothekars sowohl sachliche, wie auch soziale Kompetenzen; die organisatorische Gestaltung der Bibliothek, bzw. *Informationseinrichtung* muss durch Zielsetzungen und strategische Planung schriftlich fixiert und geleistet werden; Ressourcen müssen effektiv und effizient verwaltet werden; synchron zu professionellen Marketingaktivitäten müssen Dienstleistungen und weitere Angebote entworfen werden; nicht zuletzt für Leistungsnachweise sind Kenntnisse im Qualitätsmanagement vonnöten usw.⁶⁴⁷ Aus Perspektive des Managements wird sodann auch die Steuerungs- und Vermittlungsfunktion des Bibliothekars im, in oben aufgeführter Grafik demonstrierten, Wechselverhältnis der heterogenen Ziel- und Interessengruppen deutlich: "Zusammenfassend formuliert: der Manager versucht die Interessen der Organisation und der Kunden mit den Interessen der Bibliothek und der darin tätigen Mitarbeiter in Einklang bringen [sic]."⁶⁴⁸

Auch die effektive und effiziente Verwaltung der verfügbaren Ressourcen ist dem Bereich des Managements zuzuordnen. Diesbezüglich ist auch für (Spezial-) Bibliotheken – sodann sie nicht mit ihrer Trägerinstitution der privaten Wirtschaft angehören – die aktuelle Transformation der Etatverwaltung und ihren Mechanismen und Voraussetzungen zu erwähnen: Im Sinne der bisher etablierten Organisation des Öffentlichen Dienstes erhielten öffentlich unterhaltene Einrichtungen, zu denen eben u.a. auch Museen und somit ihre Bibliotheken zählen, bisher einen jährlichen Etat für festgesetzte Titeluweisungen (Kameralistik); das dabei im Zuge der Verwaltungsreform implementierte *Neue Steuerungsmodell* (NSM) bietet nun durch globale Etatzuweisungen eine gestiegene finanzielle Flexibilität,⁶⁴⁹ deren qualifizierte Umsetzung jedoch wiederum in Synchronisation erweiterte betriebswirtschaftliche Kenntnisse des Personals erfordern.

Nichtsdestotrotz steht die Bibliothek – und hierbei auch wieder eine solche, die dem *Profit-Sektor* zuzuordnen ist – unter dem steten Druck, ihre Existenz zu rechtfertigen und ihren qualitativen, wie auch quantitativen Nutzen nachzuweisen. Dies betrifft ebenfalls wieder mehrere Managementbereiche, u.a. das Qualitätsmanagement; aber auch die geforderten sozialen Kompetenzen kommen hierbei zum Tragen, da besagte Nachweise an die Mitarbeiter kommuniziert werden müssen, sei es innerhalb der Bibliothek, an die museale, oder schließlich die zivile Öffentlichkeit. Vor allem das Personal in leitenden Funktionen gilt es diesbezüglich zu überzeugen: Wiederum exemplarisch für Museumsbibliotheken, aber grundsätzlich auch auf andere wissenschaftliche Spezialbibliotheken zu übertragen, insistiert Collins: "[...] the museum librarian must convince the director that the curatorial, education, development, public relations, and publication departments of the museum will fail to accomplish their mission without the library's resources and services."⁶⁵⁰

Für alle Handlungsbereiche, seien sie nun organisatorischer oder inhaltlicher Ausrichtung, sind dabei in ihrer Form und Tiefe äußerst unterschiedliche Dokumente zu erstellen, die sich entweder unmittelbar auf die Tätigkeiten und Informationsbedarfe der Bibliothek und ihrer Trägerinstitution beziehen, oder durch die ein Kommunikationskanal zu den jeweiligen Zielgruppen hergestellt wird. "Special librarians are now being called upon to direct their bibliographic expertise and subject knowledge to assembling, analysing, and evalu-

⁶⁴⁷ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 235ff.

⁶⁴⁸ Behm-Steidel (2001), S. 239

⁶⁴⁹ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 187

⁶⁵⁰ Collins (2003), S. 84

ating data and in so doing, to create new information rather than providing reference services alone."⁶⁵¹

Aufgrund dieser differenten inhaltlichen Anforderungen, aber auch in Anlehnung an teilweise sehr heterogene Zielgruppen ergeben sich für den versierten Spezialbibliothekar teilweise sehr pluralistische Aufgabenfelder, so z.B. bezüglich des Umgangs mit Inhalten die Informationsberatung, Analyse und Interpretation von Informationen, Unterstützung und Training von Endnutzern, Management von Internet-Inhalten, Planung und Marketing von Informationsprodukten, Wissensmanagement für die Institution usw.⁶⁵² Aber allein im Rahmen des Bestandsmanagements, aus dem sich die wohl essenziellen, alltäglichen Aufgaben des Bibliothekars ableiten lassen, ergeben sich vielfältige Handlungsbereiche, so z.B. die Verwaltung des Schriftentauschs (museumseigene Schriften versenden, externe ggf. einfordern sowie das Verwalten der Tauschkartei), die Sichtung und Prüfung von Ausstellungsankündigungen, Antiquariats- und Auktionsangeboten, das Verfolgen von Neuerscheinungen, das Einfordern von Belegexemplaren, Bestellungen der Mitarbeiter bearbeiten, prüfen, ob evtl. angeforderte Exemplare bereits im Bestand vorhanden sind, eventuell Buchbindeaufträge und / oder Restaurierungen durchführen lassen, für eine proaktive Unterstützung der Museumsmitarbeiter ist die Kenntnis über aktuell die Wissenschaftsgebiete der Trägerinstitution betreffende Geschehnisse hilfreich usw. – und schließlich muss bei einer konsequenten Bestandsverwaltung ein systematischer Zugriff ermöglicht werden.⁶⁵³ Auch sollte der Bibliothekar durch eine Mitgliedschaft in den bereits aufgeführten, einschlägigen Verbänden und Organisationen vernetzt sein, die lokalen und überregionalen bibliothekarischen, aber auch die Trägerinstitution betreffenden Verbände, Organisationen, Fachgruppen usw. kennen; in diesem Zusammenhang kommt insbesondere die erforderliche Fähigkeit des Bibliothekars zum Tragen, flexibel auf aktuelle Trends und Bedarfe reagieren zu können sowie diese durch angemessene Öffentlichkeitsarbeit, sowohl innerbetrieblich, als ggf. auch extern kommunizieren zu können. Die Vernetzung mit anderen Verbänden, Organisationen und Einrichtungen ist dabei nicht zuletzt deshalb von grundsätzlicher Bedeutung, als Spezialbibliotheken den Informationsbedarf ihrer Nutzer nicht immer gänzlich durch den eigenen Bestand befriedigen können.⁶⁵⁴

Bezüglich der realen Personalsituation in Spezialbibliotheken stellt Behm-Steidel dar:

"[...] Die Analyse der gegenwärtigen Situation zeigt, daß die Personalstruktur in Spezialbibliotheken weiterhin durch große Heterogenität gekennzeichnet ist. Die Beschäftigten verfügen über sehr unterschiedliche formale Qualifikationen: Beschäftigte aller bibliothekarischen Qualifikationsstufen [...]; Fachwissenschaftler [sowie] angeleitete Mitarbeiter ohne bibliothekarische Qualifikation. [...] [Dabei ist der] Anteil der Mitarbeiter ohne bibliothekarische Qualifikation besonders hoch. Eine derartige Personalpolitik zeugt von Unkenntnis oder Ignoranz der Informationsversorgung und belegt, daß der Stellenwert der Information in den entsprechenden Organisationen noch nicht erkannt wurde [...]."⁶⁵⁵

Aber auch die weiter oben geschilderte Ressourcenknappheit sollte vor allem hinsichtlich des öffentlichen Sektors in diesem Zusammenhang nicht außer Acht gelassen werden.

Betrachtet man die für den Spezialbibliothekar notwendige methodisch-fachliche Kompetenz, wird dabei auch der Unterschied zu Bibliothekaren in konventionellen Bibliotheken deutlich: durch sie wird der Bibliothekar zu einem *Informationsspezialisten*,⁶⁵⁶ der mithin

⁶⁵¹ Bierbaum (2000), S. 119

⁶⁵² vgl. Behm-Steidel (2001), S. 208

⁶⁵³ vgl. Steffens (1995), S. 7f.

⁶⁵⁴ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 100ff.

⁶⁵⁵ Behm-Steidel (2001), S. 100ff.

⁶⁵⁶ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 213

in einem *Informationszentrum* tätig ist – durch diesen breiten Ansatz ergeben sich sogleich gesteigerte inhaltliche Potenziale im Sinne eines umfangreichen Dienstleistungsangebots sowohl für Institutionsmitarbeiter als auch u.U. eine zivile externe Öffentlichkeit: Der Bibliothekar als *Informationsmanager* ermittelt z.B. Informationsbedarfe, erstellt daraus Informationsdienstleistungen, bearbeitet Informationsanfragen effektiv und effizient, inklusive einer Verifikation der Quellen.⁶⁵⁷

Dieses breite Anforderungsprofil stellt eine immense Herausforderung und Verantwortung des Bibliothekars da, ist er doch, wie bereits als charakteristisch für die Landschaft der Spezialbibliotheken beschrieben, im Sinne einer OPL allzu oft die einzig in der Bibliothek beschäftigte Person, oder aber der einzige Mitarbeiter mit einer qualifizierten Ausbildung. Dies kann für den alleinig Beschäftigten durchaus problematische Sachverhalte mit sich bringen, wie z.B. Isolation am Arbeitsplatz (die stets mit Kommunikation zu den Mitarbeitern der Trägerinstitution die Balance halten sollte), mangelnde Anerkennung der geleisteten Arbeit, Über- oder Unterqualifikation, quantitative Arbeitsüberlastung, bzw. Zeitmangel, Imageprobleme der Bibliothek im Allgemeinen, (angezweifelte) Rentabilität usw.⁶⁵⁸ Als ein solch herausgeforderter *Solo Librarian* ist versiertes Selbstmanagement unabdingbar, auch um dem Museumspersonal, das in der Regel keine umfassenden bibliothekarischen Kenntnisse hat, kompetent begegnen zu können. Benedetti berichtet dazu aus eigener Erfahrung: "In museum venues (as in most special libraries) the librarian's supervisor will not be a librarian. [...] Management as a solo librarian essentially means managing yourself. [...] this is equivalent to running your own small business."⁶⁵⁹ Wie auch in einem Wirtschaftsbetrieb müssen also auch in einer Spezialbibliothek die Arbeitsabläufe so effektiv und effizient wie möglich gestaltet werden, damit die erforderlichen Inhalte so zügig und dabei umfassend wie möglich bereitgestellt werden können – Proaktivität bietet dabei enorme Vorteile, die der Bibliothekar jedoch nur erbringen kann, wenn er über sachliche, wie auch fachliche Kompetenzen verfügt. Diese durchaus unter Termindruck zu erbringenden Leistungen sind dabei kein singuläres Phänomen des Wirtschaftssektors – auch in öffentlichen Einrichtungen stellen sich derartige Herausforderung: so ist z.B. in einem Museum das Konzipieren von Ausstellungen oder das Gestalten von musealen Veröffentlichungen Terminarbeit,⁶⁶⁰ die es seitens der Museumsbibliothek so gut wie möglich zu unterstützen gilt; dieses reibungslose Funktionieren ist letztendlich wiederum ein offensichtlicher Nutzen- und Leistungsnachweis gegenüber leitenden Abteilungen der Trägerinstitution.

Das Arbeiten als ein OPL, bzw. in einer OPL hat jedoch auch Vorteile, wenn der Bibliothekar diese Aspekte in der Lage ist, als solche anzusehen: Johannis nennt exemplarisch ein ganzheitliches Arbeiten, eine selbstbestimmte Arbeitsorganisation, die Identifikationsmöglichkeit mit der eigenen Arbeit, Nähe zu den Benutzern (direkte Reaktionen, individueller Bedarf etc.) und dem Bestand.⁶⁶¹

Eine solide und aufrichtige Identifikation mit der (Arbeit in der) Bibliothek und ihrer Trägerinstitution sind dabei konstitutive Voraussetzung, diese Vorteile nutzen, bzw. das Nivellieren von Nachteilen leisten zu können. Abid konstatiert mithin (wiederum für den Museumsbereich): "[...] museum librarians must train and see themselves not only as professional librarians but also as museum professionals who are able to give guidance and reference in the functions, methods, and administrative trends of [...] museums."⁶⁶² Dies

⁶⁵⁷ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 213

⁶⁵⁸ vgl. Johannis (2011), S. 42

⁶⁵⁹ Benedetti (2003), S. 31ff.

⁶⁶⁰ vgl. Steffens (1995), S. 7

⁶⁶¹ vgl. Johannis (2011), S. 39ff.

⁶⁶² Abid (2007), S. xviii

bedeutet nicht nur fachliche, sondern auch personelle Kenntnisse der Mitarbeiter der Trägerinstitution und ihres Informationsbedarfs, was Bierbaum exemplarisch für das Museum wie folgt subsumiert:

"Know the museum staff members, their jobs, their responsibilities; be aware of their current and future projects, their methods, and their information needs. Know their learning styles [...]. Determine what sorts of information services most suit their needs [...]. Find out why those who express indifference to libraries feel that way; nonusers are an important library constituency. Think in terms of taking the library to them."⁶⁶³

Diese institutsinterne Öffentlichkeitsarbeit ist dabei keineswegs der einzige Kommunikationskanal, dem sich der Bibliothekar widmen muss. Sofern die Spezialbibliothek nicht dem Wirtschaftssektor angehört, ist ihr Bestand in der Regel auch für die zivile interessierte Bevölkerung im Rahmen einer *Präsenznutzung* zugänglich. Aber auch andere externe Anspruchsgruppen muss die Bibliothek gemeinsam mit der Trägerinstitution, je nach Grad ihres anerkannten Status und ihrer Unabhängigkeit jedoch auch allein, ansprechen, z.B. für das Einwerben von Drittmitteln. Hierfür sind neben Management- auch Marketingkenntnisse obligatorisch. Für eine Museumsbibliothek (in einzelnen Aspekten dabei übertragbar auf andere wissenschaftliche Spezialbibliotheken) lassen sich als Marketingaktivitäten im Alltag folgende Aspekte detektieren, deren Umsetzung in der Realität noch immer alles andere als selbstverständlich ist: es muss gewährleistet sein, dass die Bibliothek – inklusive ihrer Kontaktdaten – in jedweder entsprechenden Museumspublikation Erwähnung findet (und zwar in einer gut zu registrierenden Form); die Bibliothek muss innerhalb des Museums gut zu finden sein, bzw. auf ihre grundsätzliche Existenz wahrnehmbar hingewiesen werden; die Bibliothek sollte mit einer eigenen Seite auf dem Internetauftritt des Museums vertreten sein und auf den anderen Seiten entsprechend verlinkt sein; entweder synchron zum Museum, oder aber auch für sich sollten *Open House Events* veranstaltet werden, die wiederum anlässlich bestimmter Jubiläen oder Geburtstage / Jahrestage stattfinden können; im Museums-Shop kann bei den musealen Publikationen auf die Bibliothek für weitere inhaltliche Informationen hingewiesen werden oder diese kann dort einen Bücherflohmarkt veranstalten (da Spezialbibliotheken in der Regel wenig Deakzession betreiben, können dies z.B. Bücher von Bibliotheken sein, mit denen das Museum und / oder seine Bibliothek zusammenarbeiten); beherbergt die Bibliothek eigene objektartige Medien, kann sie diese öffentlichkeitswirksam im Eingangsbereich des Museums, oder gar in dessen Ausstellung präsentieren, mit einem Hinweis auf die Bibliothek, in der sodann weitere derartige Objekte – oder gar eine eigene Ausstellung – zu finden sind; das Museumspersonal sowie die Museumsbesucher, bzw. die Bibliotheksbenutzer sollten zu Lob, Kritik und Anregungen animiert werden; Neuheiten in der Bibliothek – sei es im Bestand, oder bezüglich weiterer Dienstleistungen und Angebote – sollten selbstbewusst in ihrer Besonderheit kommuniziert werden; verschickt das Museum einen Newsletter, sollte die Bibliothek in jeder Ausgabe nicht nur Erwähnung finden, sondern sich aktiv mit eigenen Beiträgen beteiligen; und schließlich sollte die Bibliothek so viele Kontakte wie möglich außerhalb der Trägerinstitution pflegen – sei es zu verwandten Einrichtungen, zu Vereinen und Verbänden etc.⁶⁶⁴

Bei all diesen Aktivitäten muss jedoch stets die Balance zwischen den Bedürfnissen des Publikums, den Interessen der Sammlungsverwaltung, der wissenschaftlichen Forschung und der konservatorischen Betreuung der Objekte gehalten werden.⁶⁶⁵ Denn nicht zuletzt

⁶⁶³ Bierbaum (2000), S. 87

⁶⁶⁴ vgl. Bierbaum (2000), S. 87ff.

⁶⁶⁵ vgl. Koot (2001), S. 17

aus bereits erwähnten Vor- und Nachteilen der Arbeit in einer OPL, bzw. als ein OPL ergeben sich sowohl bibliotheksinterne, konterkarierende Widersprüche, als auch Zielkonflikte mit der Trägerinstitution. die gegebenenfalls vom Bibliothekar als Nachteil aufgefasste berufliche Isolation kann zugleich ein Vorteil sein, hinsichtlich Unabhängigkeit und Entscheidungsspielraum; im Rollenkonflikt Manager – Dienstleister kann sich sodann größere Autonomie finden lassen; Kundenkontakte werden im bibliothekarischen Alltag oft als störende Unterbrechung angesehen, müssen aber als konstitutiver Bestandteil der Dienstleistungen akzeptiert werden; eine große Arbeitslast (mit entsprechender Verantwortung) und paralleler Zeitdruck können nach Bewältigung ein gestärktes Selbstbewusstsein evozieren; und die zunächst hektisch erscheinende Anforderung, stets auf dem Laufenden sein zu müssen, ist auf der anderen Seite ein substanzieller Motivator für Prozesse des lebenslangen Lernens.⁶⁶⁶

Aber auch mit den Mitarbeitern der Trägerinstitution müssen des Öfteren Kompromisse gefunden werden: die Erfassung und der Nachweis von Medien sollte z.B. von der Bibliothek umfassend und optimaler Weise nach Regelwerk erfolgen – dies steht dem Anspruch des Trägers gegenüber, die Bibliothek als einen geringen Ressourcenfaktor zu unterhalten, bzw. Medien so schnell als möglich zu erhalten; bezüglich dieser Nachfrage ist die Bibliothek an einem kontinuierlichen Bestandsaufbau interessiert, durch Anfragen der Nutzer ist dieser jedoch oft nachfrageorientiert; dabei vermeidet eine Bibliothek stets Dubletten, da die Mitarbeiter der Trägerinstitution jedoch eigene Handapparate präferieren, werden Exemplare durchaus mehrfach verlangt; in dieser Hinsicht wünscht sich der Bibliothekar mithin einen zentral aufgestellten Bestand, die Nutzer – durch z.B. eben Handapparate – das dezentrale Halten von Medien; um eine verlässliche Bestandsverwaltung garantieren zu können, ist es des Weiteren für die Bibliothek erforderlich, bestimmte Nutzungsbedingungen zu formulieren, die auch die Ausleihe und eventuelle Fristen beinhalten – die Mitarbeiter neigen jedoch dazu, Medien dauerhaft an ihrem Arbeitsplatz zu behalten – oder aber die Bedingung, die Bibliothek nur unter Anwesenheit des Bibliothekspersonals zu nutzen, wohingegen die Mitarbeiter einen permanenten Zutritt garantiert haben wollen.⁶⁶⁷

Anhand all dieser erörterten Anforderungen und an den Bibliothekar gestellten Herausforderungen ergibt sich ein komplexes Kompetenzprofil, das die Basis für das allen Anspruchsgruppen gerecht werdende Funktionieren der Bibliothek darstellt, da sich organisatorische und inhaltliche Ansprüche stets überschneiden und in ausgewogener Form vom dadurch inzwischen als *Informationsmanager* zu bezeichnenden Bibliothekar bewältigt werden müssen.

4.4.2.4 Informationsbedarf und Zielgruppen

Trotz der typübergreifenden Kernaufgabe einer wissenschaftlichen Spezialbibliothek, die Mitarbeiter der Trägerinstitution optimal mit Informationen zu versorgen, divergieren je nach Bibliothek und Mutterorganisation entsprechend pluralistischer Erwartungshaltungen von heterogenen Zielgruppen die Informationsbedarfe teilweise erheblich. Im Folgenden seien die verschiedenen Zielgruppen und aufkommenden Informationsdefizite, die es seitens der Bibliothek zu tilgen gilt, erläutert. Exemplarisch orientiert sich die Verfasserin dabei im Kontext dieser Arbeit stets an Museumsbibliotheken als spezifischer Typ einer Spezialbibliothek. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die so geschilderten Begebenheiten sodann zwar auf andere Bibliotheken mit einer ähnlichen Trägerinstitution wie dem Museum – sprich dem (öffentlichen) *Non-Profit-Sektor* – übertragbar sind, aufgrund es-

⁶⁶⁶ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 112

⁶⁶⁷ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 148

senzieller Unterschiede zu diesem Bereich jedoch in dieser Form nicht immer auch für den (Profit-orientierten) Wirtschafts- oder Wissenschaftsbereich zu verwenden sind.

Wie bereits grafisch verbildlicht, können Museumsbibliotheken durchaus sehr heterogene Ziel- und Anspruchsgruppen haben, da sie neben der primären Zielgruppe der Museumsmitarbeiter durch ihre in der Regel vorhandene Öffnung für eine interessierte Öffentlichkeit auch sowohl dem Segment der Museumsbesucher, oder aber unmittelbar die Bibliothek aufsuchenden Nutzern sowie eventuellen Kooperationspartnern zur Verfügung steht. Daraus lassen sich äußerst pluralistische Informationsbedarfe und Erwartungshaltungen an offerierte Programme und Dienstleistungen deduzieren.

Nicht nur für eine anfragegerechte Informationsversorgung ist es dabei unabdingbar, den Informationsbedarf der segmentierten Zielgruppen – seien sie nun institutsintern, oder -extern – zu kennen, konkret detektierte Informationsdefizite und Lösungsvorschläge, dieses Defizit zu nivellieren bilden für eine allzu oft auf unsicherem Fundament existierende Spezialbibliothek eine essenzielle und existenzsichernde Argumentationsgrundlage.⁶⁶⁸

Für diese kompetente Darstellung an Anspruchsgruppen in Entscheidungspositionen ist es mithin unabdingbar, segmentierte Zielgruppen in Kombination mit ihren jeweiligen Informationsbedarfen zu präsentieren. Wie bereits für die Besucherorientierung und damit einhergehender Zielgruppenarbeit im Museum erläutert, trägt auch in einer (Spezial-) Bibliothek eine Orientierung an (potentiellen) Zielgruppen zu einem effektiven und effizienten Arbeiten bei. Dies wird umso nachvollziehbarer, analysiert man allein die Zielgruppen, die eine Museumsbibliothek theoretisch anzusprechen hat. Je nach Museumstyp und -größe können dies neben den Museumsmitarbeitern z.B. externe Forscher, Sammlungsverwalter, Restauratoren, oder Museumspädagogen sowie Studenten, Schüler, Journalisten, Sammler, Kunsthändler, Familien-/Heimatforscher etc. sein.⁶⁶⁹ Um die Heterogenität der Zielgruppen einer Museumsbibliothek zu demonstrieren, muss jedoch gar nicht unbedingt diese Peripherie möglicher Nutzer genannt werden – allein die institutseigenen Anspruchsgruppen bilden einen sehr facettenreichen Nutzerkreis. Diesen stellt Bierbaum detailliert dar, wobei sogleich der zu berücksichtigende Faktor der Individualität eines jeden Museums berücksichtigt wird:

"[...] the museum board and administration; the business office; the offices of membership; public relations and development; the departments of curation and registration; the offices of research, grants, and field study; the departments of exhibits and interpretation, and education, instruction, and docentry; the museum members; the area of outreach and the general public; and the museum and information professions. [...] In the small museum, of course, [...] functions and responsibilities are not as neatly apportioned as this list of groups and functions might indicate. Neither does one museum, of whatever size, usually embrace all of these functions and groups in equal measure."⁶⁷⁰

Die erforderliche Fähigkeit des Bibliothekars, neben diesen primären Zielgruppen auch die Anfragen institutsexterner Interessengruppen adäquat zu beantworten und dabei das Gleichgewicht zwischen auf der einen Seite wissenschaftlich fundierten, auf der anderen Seite bisweilen suspekt erscheinender Privatinteressen zu bewahren, ist dabei eine besondere Herausforderung. Die Kluft, die sich zwischen diesen konträren Polen ergeben kann, schildert Abid treffend aus eigener Erfahrung:

"The role of the [...] museum librarian in disseminating information runs the gamut from service to curators with highly specific interests to novice researchers who just want infor-

⁶⁶⁸ vgl. Johannis (2011), S. 74

⁶⁶⁹ vgl. Steffens (1995), S. 6

⁶⁷⁰ Bierbaum (2000), S. 96

mation about the old painting, lamp, or carpet, for example, they recently found in their attics. In between are students and teachers, art dealers, appraisers, serious collectors, and devoted museumgoers that want to know more than can be gleaned from a gallery label."⁶⁷¹

Der letzte Aspekt deutet dabei bereits darauf hin, dass der Bibliothekar sich auf einen Museumsbesucher, bzw. Bibliotheknutzer einstellen muss, der entweder aus museumsunabhängiger Motivation heraus die Bibliothek aufsucht, oder aber durch einen vorangegangenen Besuch der Ausstellung(en) zum Aufsuchen der Bibliothek motiviert wurde, sei es durch ein eigens festgestelltes Informationsdefizit, oder aber durch direkte Impulsgabe des Museums, die Bibliothek als ergänzendes Medium (z.B. im Rahmen eines musealen Vermittlungsangebots) zu nutzen.

Das große Potential einer Spezialbibliothek bezüglich ihrer Informationsdienstleistungen ergibt sich dabei aus dem Sachverhalt, dass diese Services sowohl Fakteninformationen beinhalten (z.B. Daten, Darstellungen, Statistiken etc.), als auch aus ihnen generierte Informationen, indem die bloßen Fakten durch Kontextualisierung angereichert wurden – Informationsdienstleistung ist mithin ein generischer Begriff, der beide Aspekte integriert.⁶⁷² Das Verhältnis von Fakten und Inhalten ist in seiner Gewichtung und Fokussierung je nach Trägerinstitution teils sehr unterschiedlich, sowohl bezüglich der grundsätzlich zu bearbeitenden Fakten erster Instanz auf dem jeweiligen Fachgebiet (im Bereich der Wirtschaft sind z.B. essenziell andere Daten zu verarbeiten, als dies z.B. im Museumswesen der Fall ist), als auch hinsichtlich des Anspruchs, den die Mitarbeiter an die Form der für sie aufbereiteten Informationen stellen (je nach Mitarbeiter und seiner Arbeitsweise sowie seiner Anerkennung der Kompetenz des Bibliothekars mag dieser entweder die Rohdaten für weitere eigene Arbeit verlangen, oder aber bereits umfangreich aufbereitete Informationen, z.B. in Form von Dossiers etc. verlangen). Hierbei lässt sich für das Museumswesen feststellen, dass in Museumsbibliotheken in der Majorität der Fälle der Informationsbedarf der Museumsmitarbeiter in Form vollständig nachgewiesener und thematisch umfassender, zusammenhängender Informationen und Volltexten besteht, weniger aus singulären formellen Informationen wie Daten, Fakten, Statistiken etc.⁶⁷³ Ob nun in einer Museumsbibliothek, oder einer anderen wissenschaftlichen Spezialbibliothek – nicht zuletzt im Rahmen der institutsinternen Öffentlichkeitsarbeit kann der jeweilige Informationsbedarf der Mitarbeiter z.B. gut durch darauf ausgerichtete Umfragen eruiert werden.⁶⁷⁴ Diese Analyse der Informationssituation beinhaltet sodann das Ermitteln von Informationsbedarf und -verhalten, den Erwartungshaltungen, mit denen der Bibliothek begegnet wird sowie eine Segmentierung der Nutzergruppen in z.B. Haupt-, potentielle und Nicht-Nutzer.⁶⁷⁵ In diesem Fall lässt sich wiederum die oben geschilderte Notwendigkeit der Kommunikationsfähigkeit des Bibliothekars exponieren, da sowohl bezüglich der Institutsmitarbeiter, als auch eventuell externer Interessengruppen zu bemerken ist, dass ein konkretes Informationsbedürfnis in vielen Fällen vom Nutzer selber nicht konkret formuliert wird, bzw. werden kann, deren Spezifizierung die Hilfestellung seitens des Bibliothekars in einem Informationsinterview erfordert, wobei sich einmal mehr die Fachkenntnis des Bibliothekars auf dem inhaltlich tätigen Gebiet der Trägerinstitution als vorteilhaft erweist, ist doch für ein optimales Eruiere des Informationsbedarfs die Kenntnis der Fachterminologie und der (Arbeits-) Situation des Kunden von zu beachtender Bedeutung; im Rahmen dieses Interviews kann der Bibliothekar als *Informationsmanager* dabei zeitgleich

⁶⁷¹ Abid (2007), S. xvii

⁶⁷² vgl. Bierbaum (2000), S. 97

⁶⁷³ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 136

⁶⁷⁴ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 137

⁶⁷⁵ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 135

dem Kunden Optimierungsvorschläge zu dessen generellem Informationsverhalten sowie Alternativen zu bisher hinzugezogenen Informationskanälen demonstrieren.⁶⁷⁶

Dieses Informationsinterview fungiert hernach als Basis für die darauf folgende Informationsrecherche, das *Information-Retrieval*:

"Retrieval, however, is a cooperative effort between librarian and patron, beginning with the interview in which they mutually determine the nature and scope of the patron's information quest and then proceed to examine the print and nonprint sources that may yield the information. [...] The costs of reference and retrieval service are considerable; it is one of the most labor-intensive aspects of library information services and merits strategic planning to increase efficiency and effectiveness."⁶⁷⁷

Diese so gewonnenen Informationen kommen daraufhin institutsintern diversen Zwecken zugute. Im Allgemeinen unterstützen sie stets die Arbeit der Mitarbeiter der Trägerinstitution, im Besonderen findet dies Gestalt in z.B. partieller Unterstützung bei Forschungsaktivitäten, als Grundlage von Präsentationen usw. In einem Museum werden die aus der Bibliothek gewonnenen Inhalte z.B. in wissenschaftlichen Publikationen verarbeitet (Sammlungs- und Bestandskataloge, Veröffentlichungen zu (Sonder-) Ausstellungen etc.) sowie für Vorträge, museumspädagogische Arbeit, Kooperationen mit anderen Kultur- und Bildungseinrichtungen, gutachterliche Beratungstätigkeiten und Öffentlichkeitsarbeit, in der Sammlungsverwaltung, in Leihvertragsabwicklung, wissenschaftlicher Inventarisierung und Dokumentation verwendet.⁶⁷⁸

Eine Museumsbibliothek verfügt des Weiteren über großes Potential, die *Informationsflüsse und -prozesse* für die Besucher nachhaltiger zu gestalten: So führt auch eine verschiedene Medienformen integrierende Ausstellungsgestaltung nicht zwingend zu einer optimalen Informationsaufnahme bzw. -verarbeitung – hierfür ist im Rahmen der Informations- und Medienkompetenz die Fähigkeit erforderlich, die dargebotenen Inhalte und Medien zu kontextualisieren.⁶⁷⁹ Hilfestellung leistet dabei u.a. die Museumspädagogik-, bzw. didaktik, die wiederum ein Bindeglied zwischen dem Museumsbesucher und der Bibliothek sein kann, indem sie ihre verwendeten Informationen und Inhalte im Vorfeld aus der Bibliothek erhalten hat; sie kann aber auch den Besucher zu einem eigenständigen Besuch der Bibliothek animieren. Eine Museumsbibliothek leistet folglich einen eminenten Beitrag für eine optimale *Informations- und Wissensvermittlung* im Museum, sei es abteilungsübergreifend durch die Museumsmitarbeiter, oder in unmittelbarer Hinwendung zum Besucher. Der Nutzen für den Museumsbesucher, seinen Ausstellungsbesuch im Anschluss mit weiteren Informationen anzureichern – entweder im Rahmen musealer Vermittlungsangebote, oder direkt durch das Aufsuchen der Bibliothek – lässt sich diesbezüglich aus dem Prozess der lerntheoretischen Informationsverarbeitung ableiten, mit deren immanenten Problematiken sich das Museum im Zuge seiner Vermittlungstätigkeit konfrontiert sieht und die eine Museumsbibliothek durchaus in der Lage ist zu nivellieren:

"Darüber hinaus kann die simultane Verarbeitung verschiedener Informationen die Lernenden kognitiv überlasten, also einen so großen Teil der geistigen Kapazität der Lernenden beanspruchen, dass für das Verstehen der Informationen zu wenig Ressourcen übrig bleiben [...]. Dies führt häufig dazu, dass Lernende sich lediglich auf Oberflächenmerkmale der bereitgestellten Informationsmaterialien konzentrieren [...]. Die eigentlichen Stärken einzelner Darstellungen werden dann oft nicht erkannt, die aufgenommenen Informations-

⁶⁷⁶ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 175

⁶⁷⁷ Bierbaum (2000), S. 102ff.

⁶⁷⁸ vgl. Steffens (1995), S. 6

⁶⁷⁹ vgl. Bodemer (2006), S. 146

komponenten bleiben unzusammenhängend, und ein vertieftes Verstehen kann nicht stattfinden.

Diese Problematik der Informationsvermittlung ist beim Lernen im Museum sogar noch erhöht, da das Exponat selbst als weiterer Informationsträger hinzukommt. Die Besucher müssen die unterschiedlichen medial vermittelten Informationen nicht nur zueinander, sondern auch zum Exponat in Beziehung setzen. Darüber hinaus müssen auch Verknüpfungen zwischen Exponaten – bzw. deren Komponenten – hergestellt werden."⁶⁸⁰

Die in der Museumsbibliothek bereitgestellten Medien können folglich sehr ausdifferenzierte Wirkungsgrade besitzen: Sie können die Wahrnehmung und Interpretation von Objekten (und somit den Prozess der Kontextualisierung) unterstützen sowie die Mobilität und Aktivität der Besucher im Museum und die Selbststeuerung des Lernprozesses, sie können Kommunikationsprozesse und sozialen Austausch zwischen Besuchern fördern, sie können im emotional-motivationalen, kognitiven, wie auch sozialen Bereich wirken – subsumiert können sie die Wirkung auf späteres Lernen oder Kommunikationsprozesse konstitutiv beeinflussen, folglich das lebenslange Lernen unterstützen.⁶⁸¹

Die Beschäftigten im Museum benötigen somit im Rahmen ihrer Vermittlungsarbeit äußerst ausdifferenzierte Informationen, um diverse zielgruppengerechte Konzepte zu erarbeiten – dies betrifft die Gesamtplanung, die Recherche, die Gestaltung und Formulierung von Text- und Bildinformationen, die Organisation des Medieneinsatzes und die Strukturierung der Vermittlungsarbeit, die von den Mitarbeitern zu leisten ist (z.B. in Form von Führungen, Veranstaltungen, pädagogischen Programme, aber auch institutsinternen Mitarbeiterschulungen).⁶⁸² Die Vielzahl möglicher Vermittlungsangebote im Museum bedingt sodann auch die von der Bibliothek geforderten Informationen, die sich dementsprechend facettenreich darstellen. So kann die Museumsbibliothek das Museum in seinem mannigfaltigen möglichen Angebotsspektrum unterstützen, seien dies Führungen, Diskussionen, Workshops, Vorträge, Seminare, Fortbildungen, Ferienprogramme, Kindergeburtstage, Museumsfeste, weitere Aktionstage usw.⁶⁸³

Wie auch das Museum hält eine derart aktive Museumsbibliothek mithin Informationen vor, die sowohl bilden, als auch unterhalten können. Insbesondere für eine qualifizierte pädagogische Arbeit ist es dabei durchaus erforderlich, nicht nur Fachliteratur zu diesem Bereich im Bestand zu führen, sondern auch publikumsgerechte Literatur, die u.U. zwar nicht wissenschaftlichen Maßstäben entspricht, für die Besucher, bzw. Nutzer jedoch deshalb nicht von geringerer Bedeutung ist. Für einen solchen Bildungsauftrag, die die Museumsbibliothek parallel zu dem der Trägerinstitution Museum zu leisten in der Lage sein kann, bieten sich dazu Kooperationen mit verschiedenen Partnern an, nicht nur aus dem unmittelbaren musealen, oder bibliothekarischen Umfeld (für die primäre Garantie der optimalen Informationsversorgung der Mitarbeiter des Museums), sondern auch aus dem allgemeinen kulturellen und / oder bildenden Sektor. Vor allem eine Zusammenarbeit mit Hochschulen und deren Bibliothek sei an dieser Stelle exponiert. So profitieren z.B. auch in ihrem wissenschaftlichen Bestand umfangreich ausgestattete Hochschulbibliotheken von den Beständen allgemein wissenschaftlicher Spezialbibliotheken, indem sie von deren Bestand an *grauer Literatur* profitieren können, den eine Universitätsbibliothek in der Regel in diesem Umfang allein aus Zeitgründen nicht aufzubauen in der Lage ist.⁶⁸⁴ Aber auch bei den beide Bibliothekstypen betreffenden Zeitschriften-Abonnements ist eine Kooperation äußerst wirtschaftlich, da Zeitschriften zu den Medien im Bibliothekswesen gehören,

⁶⁸⁰ Bodemer (2006), S. 146

⁶⁸¹ vgl. Zahn (2006), S. 12ff.

⁶⁸² vgl. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 14

⁶⁸³ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2008), S. 17

⁶⁸⁴ vgl. Collins (2003), S. 81

die in ihren Kosten eklatant angestiegen sind – eine Erwerbungs Kooperation kann hier zu einer optimierten Wirtschaftlichkeit beitragen, wozu erläutert sei, dass die Hochschulbibliothek in der Regel thematisch breiter angelegte Zeitschriften bezieht, die Spezialbibliothek dagegen zwar quantitativ weniger, dafür aber inhaltlich weit speziellere Zeitschriften verzeichnet.⁶⁸⁵

Eine kompetente Informationsarbeit, sowohl in Bezug auf die Zielgruppen, als auch auf die vorgehaltenen und generierten Inhalte und Informationsbedarfe ist somit für eine Spezialbibliothek unerlässlich, da sie den Kern ihrer Existenz und Grund ihres Bestehens bildet und sichert. Die Effekte ihrer Arbeit sind bei einem opportunen Nutzen der Bibliothek für alle Bereiche der Trägerinstitution von Vorteil, da die in der Spezialbibliothek offerierten Informationsdienstleistungen nicht nur dem direkten Informationsbedarf der Mitarbeiter der Mutterorganisation zugutekommen, sondern bei entsprechender Kommunikation z.B. darüber hinaus ein öffentlichkeitswirksames Instrument darstellen, das die Position des Trägers nach innen und außen nur konsolidieren kann.

4.5 Bibliotheken als Lernorte

Im Rahmen ihres öffentlichen Auftrages erfüllen nicht nur in naheliegender Form die wissenschaftlichen Bibliotheken einen Bildungsauftrag, auch das öffentliche Bibliothekswesen kann als kompetenter Bildungspartner neben dem formellen Bildungssystem bestehen, wobei es durch seine eingangs beschriebene divergente Grundhaltung gegenüber seinen Nutzern im Gegensatz zu wissenschaftlichen Bibliotheken und weiteren traditionellen Bildungsakteuren, in Einklang mit ihrer traditionellen Nutzerorientierung, eine Vielzahl an möglichen Ansatzpunkten für formelle, wie auch informelle Lernprozesse bieten kann.

"Die verlässliche Infrastruktur und ausgedehnten Öffnungszeiten von Bibliotheken bilden zusammen mit den niederschweligen Medienangeboten einen attraktiven und leicht nutzbaren Lernort. Mit ihrem festen, in der Regel stark bildungsorientierten [sic] Kundenkreis von 10-35 % der Bevölkerung bieten Bibliotheken optimale Möglichkeiten, um ein breites Publikum für Lerninitiativen und Bildungsangebote zu gewinnen. Bibliotheken leisten aktive Bildungsarbeit mit ihren Schulungsangeboten zu Lese-, Medien- und Informationskompetenz, Sie befähigen zu selbstgesteuertem Wissenserwerb [...]."⁶⁸⁶

Zuzüglich bieten vor allem öffentliche Bibliotheken bei interkulturellen (Bildungs-) Angeboten erhebliche Potentiale: Sie sind die von Migranten meist genutzten kulturellen Einrichtungen, in Form von Diskussionsrunden, Lesungen usw. bieten sich mannigfaltige Gelegenheiten für einen interkulturellen Dialog.⁶⁸⁷ Dies gewinnt nicht zuletzt im Zuge des demografischen Wandels zunehmend an Bedeutung.⁶⁸⁸

Die allgemeine kulturelle Bildung in Bibliotheken kann sodann in Form verschiedenster Angebote ihre Form finden: Das Leistungsspektrum reicht von zielgruppenspezifischen Bibliotheksführungen, über Lesungen und in Parallelität zu ihnen stattfindenden Projekten, thematische Aktions- und Projektstage, Lese- und Schreibwettbewerbe, Lesezirkel für Er-

⁶⁸⁵ vgl. Collins (2003), S. 81

⁶⁸⁶ Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012a)

⁶⁸⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 213

⁶⁸⁸ Von 1991 bis 2009 stieg in Deutschland die Zahl der Menschen mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit um knapp 1,1 Mill. auf 7,1 Mill. Ihr Anteil an der Bevölkerung erhöhte sich im gleichen Zeitraum von 7,6 % auf 8,7 %. (Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 19)

wachsene, bis hin zu der qualifizierten Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz reichen.⁶⁸⁹

In diesem Sinne ist vor allem die Charaktereigenschaft der Bibliothek als *Raum* der sozialen Kommunikation zu akzentuieren. Stellt das Museum in erster Linie einen *Raum* für den Transfer von Informationen und Wissen dar, bietet der *Raum Bibliothek* – neben den auch in ihm, je nach Bibliothekstyp unterschiedlich gewichteten, stattfindenden Informationsflüssen – die Möglichkeit, in einen kreativen, integralen Dialog zu treten, sich wohlfühlen. Ein Aspekt der nicht zu diminuieren ist, berücksichtigt man die bereits geschilderten aktuellen, ansteigenden Ansprüche der Nutzer an die Bildungs- und Unterhaltungslandschaft und der erläuterten Korrelation von subjektiven, emotionalen Erfahrungen und dadurch nachhaltiger wirkenden Bildungsprozessen.

Nicht zuletzt durch eine *Vernetzung* mit anderen Kulturbetrieben kann sowohl eine wissenschaftliche, wie auch eine öffentliche Bibliothek dadurch quasi als *soziokulturelles Zentrum* fungieren (wobei die öffentlichen Bibliotheken auf diesem Gebiet aufgrund ihres differenten Auftrages weit versierter sind als die wissenschaftlichen). Vor allem im öffentlichen Bibliothekswesen sind derartige *Kooperationen* inzwischen durchaus etabliert – solche Vernetzungen finden entweder in sporadischer, projektbezogener, oder aber auch kontinuierlicher Form statt.⁶⁹⁰

Anhand der Definition eines *soziokulturellen Zentrums* lässt sich das Handlungspotenzial der Bibliotheken, (in Kooperation mit anderen Akteuren der kulturellen (Bildungs-) Landschaft) als ein solcher *Raum* zu dienen, exakter darstellen. Dabei scheint das öffentliche Bibliothekswesen für derartige Angebote zunächst als prädestinierter primärer Anbieter, aber auch wissenschaftliche Bibliotheken sollten sich derartigen möglichen Strukturen nicht entziehen, nicht zuletzt da auch sie auf eine stabile Nutzerzahl angewiesen sind und ihren dominierenden (formellen) Bildungsauftrag nicht qualitativ diskreditieren, wenn sie ihr Leistungsspektrum um derartige Unternehmungen erweitern.

"Soziokulturelle Zentren sind Häuser und Begegnungsstätten, die – generationenübergreifende und interkulturelle – Kulturprogramme und Angebote im Bereich Musik, Theater, Kunst, Kunsthandwerk, Film etc. anbieten. Sie dienen der Förderung kreativer Eigentätigkeit und kultureller Kompetenz [...]. [Die] Arbeit soziokultureller Zentren [beinhaltet] beteiligungsorientierte, spartenübergreifende Kulturpraxis mit Schwerpunkt auf Kinder- und Jugendarbeit unter Einbeziehung von Sozial-, Umwelt und Bildungselementen (Partizipation), [...] niedrigschwellige Angebote, die auch benachteiligten Bevölkerungsgruppen den integrativen Zugang durch offene Treffs, Veranstaltungs- und Kreativangebote ermöglichen (Rezeption) [...]."⁶⁹¹

Von fundamentaler Bedeutung für eine gelungene Bildungsaktivität von vor allem öffentlichen Bibliotheken ist des Weiteren – nicht zuletzt im Rahmen der Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz – die zukünftige Konzentration auf frühkindliche Alterssegmente sowie Familien als zentrale Zielgruppe. Hier ist eine effektive Kooperation vonnöten, um derartige Lernprozesse so nachhaltig wie möglich zu gestalten, wobei die Vermittlung von diesen Kompetenzen zuallererst in der Familie stattfindet, diese jedoch nur eben jenes Wissen offerieren kann, was in ihrem Möglichkeitsradius vorhanden ist – da aber selbst die Erwachsenen gegenwärtig teilweise erhebliche Defizite bezüglich der Informations- und Medienkompetenz aufweisen,⁶⁹² ist einmal mehr die Ergänzung durch die-

⁶⁸⁹ vgl. Deutscher Bibliotheksverband - dbv und knb - Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (2012)

⁶⁹⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 134

⁶⁹¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 133

⁶⁹² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 396

se solche Defizite nivellierende Einrichtungen vonnöten, auch außerhalb des traditionellen Bildungssystems.

Die Fokussierung auf eine frühkindliche Bildung ist dabei für die Bindung zukünftiger Nutzer, bzw. Besucher für (öffentliche) Bibliotheken, wie auch für Museen gleichermaßen von essenzieller Bedeutung, da sich hier nicht nur eine allein quantitativ sehr große Zielgruppe findet (die wiederum diverse andere Zielgruppen unmittelbar mit sich bringen, z.B. Eltern, Lehrer usw.), sondern das Investieren in diese Zielgruppe nicht nur einen Effekt auf die Gegenwart bewirkt, sondern auch zukünftige Aspekte betrifft, was auf der anderen Seite sogleich den Nutzern, bzw. Besuchern ebenso zugutekommt, da sie solch kulturelle Bildungseinrichtungen, seien es Bibliotheken, Museen oder andere ähnliche Institutionen, fortan selbstverständlich in ihren Alltag integrieren und von deren Angeboten mithin umso reichhaltiger profitieren können, sei dies nun auf dem Gebiet der Bildung, oder dem der Unterhaltung. Das Potential, bei der Fokussierung auf Kinder und Familien eine enorm große Zielgruppe anzusprechen, lässt sich bereits anhand konkreter Zahlen verdeutlichen:

"Eltern sind nicht nur selbst wichtige entwicklungsfördernde Impulsgeber für ihre Kinder, sondern sie fungieren auch als entscheidende Wegbereiter für außerhäusliche Bildungsangebote. Rund 62% der Eltern von unter 2-Jährigen nutzen organisierte Förderangebote [...] oder gezielte Eltern-Kind-Angebote, um die Entwicklung ihrer Kinder möglichst früh zu fördern."⁶⁹³

Für den von Familien geleisteten Bildungsanteil wurde dabei, wie gesagt und aufgrund der Relevanz an dieser Stelle erneut zitiert, des Weiteren festgestellt:

"Derzeit werden im ersten Lebensjahr 92%, im zweiten 66% und im dritten 46% der Kinder ausschließlich im häuslichen Umfeld betreut [...]. Wesentliche Prozesse der Bildung finden daher von Anfang an in der Familie statt. Dies gilt mit Blick auf die sprachliche, kognitive und soziale Entwicklung der Kinder ebenso wie hinsichtlich der kulturellen Bildung [...]. Dabei lassen sich aber soziale Unterschiede erkennen: Eltern mit hohem Bildungsstand üben häufiger bildungsnahe und leseförderliche Aktivitäten mit ihren Kindern aus [...]."⁶⁹⁴

Auch der zukünftige Nutzen, den (öffentliche) Bibliotheken aus der frühestmöglichen Bindung ihrer jungen Nutzer an sich evozieren können, lässt sich durch Fakten konsolidieren. So stellte die *Stiftung Lesen* in einer entsprechenden Studie fest, dass 62 Prozent der heutigen Bibliothekskunden in ihrer Kindheit mit ihren Eltern eine Bibliothek besucht haben – daraus resultiert sodann auch die Forderung des *Deutschen Bibliotheksverbandes*, die Kooperationen von Bibliotheken und Schulen, aber auch Kindergärten, (weiter) auszubauen, wobei parallel die Eltern involviert werden sollen, damit sie nicht nur als verlässlicher Multiplikator für ihre Kinder fungieren können, sondern darüber hinaus – und für ihre Rolle als Multiplikator wiederum basal vonnöten – selber von den Angeboten profitieren können.⁶⁹⁵

Aber nicht nur Kindergärten und Grundschulen dürfen dabei im Rahmen der frühkindlichen Bildung im Fokus stehen – auch in weiterführenden Schulen besteht inzwischen gesteigerter Bedarf an Inhalten und Angeboten von Bibliotheken; so sind Angebote zur Medien- und Informationskompetenz, z.B. anlässlich zu verfassenden Haus- oder Facharbeiten, zunehmend von weiterführenden Schulen, aber auch Hochschulen nachgefragt.⁶⁹⁶ Des

⁶⁹³ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 48

⁶⁹⁴ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 65

⁶⁹⁵ vgl. Stiftung Lesen (2012a)

⁶⁹⁶ vgl. Hilbig (2012), S. 14

Weiteren muss auch die Zielgruppe der Erwachsenen für einen konsequent zu leistenden Bildungsauftrag qualifiziert in kulturelle Bildungsangebote einbezogen werden – die Bedeutung außerschulischer Lernangebote wird allein dadurch deutlich, widmet man sich z.B. den Zahlen zu in Deutschland lebenden Analphabeten: Eine Studie der Universität Hamburg ermittelte im Jahr 2011 7,5 Millionen funktionale Analphabeten in Deutschland, von denen – entgegen der eventuell aufkommenden Vermutung, dies sei ein Problem von Bürgern mit Migrationshintergrund – beinahe 60 Prozent Deutsch als Muttersprache sprechen und viele sogar einen Schulabschluss haben.⁶⁹⁷

Trotz inzwischen durchaus zahlreicher Kooperationen von Bibliotheken und anderen (kulturellen) Bildungseinrichtungen wird von Experten eine noch immer mangelhafte Integration von Bibliotheken in die Bildungsinfrastruktur moniert, was sich konkret im Fehlen eines verbindlichen Bildungsauftrages sowie einer durchstrukturierten bildungspolitischen Konzeptualisierung äußert.⁶⁹⁸ Auch anlässlich der oben genannten Potentiale der Bibliotheken, Schüler bei ihrer Informationsarbeit zu unterstützen und in Kombination mit neuen Kerncurricula werden Bibliotheken jedoch inzwischen von Schülern als außerschulischer Lernort intensiv nachgefragt.⁶⁹⁹

Den dargestellten Nutzen von Kooperationen zwischen Bibliotheken, Schulen und weiteren vergleichbaren Einrichtungen hat derweil u.a. die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* erkannt:

"Eine spartenübergreifende Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen – wie zum Beispiel vorschulischen Einrichtungen, Schulen oder Institutionen des lebenslangen Lernens – mit Bibliotheken kann Synergieeffekte für Institutionen und bildungspädagogische Vorteile für Nutzer bieten. Die hierfür notwendige grundsätzliche Betrachtung der Bibliotheken als Institutionen der (kulturellen) Bildung findet vielerorts schon statt und sollte zum Vorbild für die gesamte Bibliothekslandschaft werden. Kommunale Bibliotheken müssen thematisch und organisatorisch mit dem Bildungssystem verknüpft werden."⁷⁰⁰

Die thematischen Schwerpunkte sind dabei den jeweiligen Bibliothekstypen anzupassen: die Medien-, Schreib- und Lesekompetenz im Fokus fällt somit in den Verantwortungsbereich der öffentlichen Bibliothek, die Vermittlung von Informations- und Präsentationskompetenz primär in den der wissenschaftlichen Hochschulbibliothek.⁷⁰¹ Auch bezüglich der Erfahrungen mit Kooperationen können sich wissenschaftliche Bibliotheken für einen Erfahrungsaustausch an die öffentlichen Bibliotheken wenden, da letztgenannte aufgrund ihrer von wissenschaftlichen Bibliotheken divergierenden Nutzerorientierung, in Kombination mit einem erweiterten Unterhaltungs-, dabei aber reduzierten wissenschaftlichen Anspruch auf eine längere Tradition der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen zurückblicken können. Eine *Scharnierfunktion* kann in einer solchen Partnerschaft z.B. auch eine Schulbibliothek einnehmen. Indem die *Enquete-Kommission* von den heutigen Schulbibliotheken fordert, mit einem breiten Medienangebot ausgestattete *Informations- und Wissenszentren* zu sein, in denen Lese-, Medien- und Informationskompetenz vermittelt werden,⁷⁰² bietet sich aufgrund oben genannter in anderen öffentlichen, wie auch wissenschaftlichen Bibliotheken stattfindender vergleichbarer Angebote eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für eine kooperative Zusammenarbeit. Dies erscheint durchaus konsequent,

⁶⁹⁷ vgl. Deutscher Bibliotheksverband - dbv (2011), S. 9

⁶⁹⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 573f.

⁶⁹⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 582

⁷⁰⁰ Deutscher Bundestag (2007), S. 130

⁷⁰¹ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011a)

⁷⁰² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 392f.

da immerhin etwa zwei Drittel der Schulen über eine Schulbibliothek verfügen.⁷⁰³ In der Praxis ist jedoch ein bisweilen eher kontraproduktiv anmutendes Phänomen anzutreffen: So bemängelt die *Enquete-Kommission*, dass Schulbibliotheken, im Zuge eines Sparten Denkens, nicht parallel zu und sodann mit ihnen kooperierenden öffentlichen Bibliotheken eingerichtet werden, sondern anstelle letztgenannter.⁷⁰⁴

Um ihrem Bildungsauftrag optimal zu entsprechen, fordert die Kommission des Weiteren, die Bibliotheken in Bundesprogramme, wie das des *Lebenslangen Lernens*, aufzunehmen, um sowohl Schüler als auch Erwachsene gleichermaßen zu fördern – ein zukunftsweisendes Potential sieht sie diesbezüglich in der steigenden Zahl von Ganztagschulen.⁷⁰⁵

Vor allem auf dem Gebiet der Medien-, Informations- und Lesekompetenz stellen sowohl öffentliche, wie auch wissenschaftliche Bibliotheken zentrale Akteure der außerschulischen (kulturellen) Bildung dar. Indem dabei bereits in die frühkindliche Förderung investiert wird, profitieren die Bibliotheken sodann davon, als diese Kinder mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in fortgeschrittenem Alter Bibliotheksnutzer werden, bzw. grundsätzlich den Besuch kultureller Einrichtungen selbstverständlich in ihren Alltag integrieren; die Kinder und andere Interessengruppen in ihrer Peripherie wiederum bekommen die basalen Voraussetzungen für lebenslanges Lernen vermittelt, das als Fundament für den Erwerb bereits skizzierter, sowohl für den privaten, als auch für den beruflichen Bereich relevanter Schlüsselkompetenzen dient, zu denen u.a. auch die Lesekompetenz als Grundvoraussetzung für Bildung⁷⁰⁶ gezählt werden muss. Das primäre Potential von Bibliotheken als außerschulische Lernorte liegt in diesem Zusammenhang darin, Rezeption und Partizipation zu verbinden,⁷⁰⁷ was jeglichen Lernerfolg umso nachhaltiger gestaltet.

So sehr innerhalb des formellen Bildungssektors die Ergebnisse der *PISA-Studie* kulturelle Aspekte in den Hintergrund drängten, so sehr intensivierten sie Bildungsangebote in den Bereichen der Naturwissenschaften und der Lesekompetenz, in denen deutsche Schüler vergleichsweise am schlechtesten abschnitten. Trotz einer seitdem nachgewiesenen verbesserten Lesekompetenz zählen die deutschen Schüler im internationalen Kompetenzvergleich noch längst nicht zur Spitzengruppe⁷⁰⁸ – etwa 20 Prozent der Schüler weisen noch immer erhebliche Defizite bei der Lesekompetenz auf, dies betrifft in dominierender Weise Schüler mit Migrationshintergrund sowie solche, die einen niedrigen sozioökonomischen Status besitzen;⁷⁰⁹ bei einem in Deutschland durchgeführten Sprachtest wurden etwa ein Viertel der 3- bis 7-jährigen Kinder als diesbezüglich förderbedürftig eingestuft.⁷¹⁰ Hier kommt sogleich das partizipative, integrale Potential der Bibliotheken zum Tragen, in öffentlichen Bibliotheken z.B. programmatisch realisiert in Form von (Vor-) Leseaktionen und dem – auch für Museen inzwischen aktuell immer öfter angewendeten – *Storytelling*, das durch die konzeptionelle Abfolge *erzählen – zuhören – weitererzählen* besonders förderlich für Kinder mit Migrationshintergrund ist, die durch eine solche verbale Fokussierung im Erwerb der Sprach- und Lesekompetenz unterstützt werden.⁷¹¹

In Hinsicht dieser frühkindlichen außerschulischen Bildung und der zeitgleichen Bindung an Bibliotheken und andere (kulturelle) Bildungseinrichtungen sollte ein konstitutives Ziel

⁷⁰³ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 181

⁷⁰⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 583

⁷⁰⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 583

⁷⁰⁶ vgl. Deutscher Bibliotheksverband - dbv (2011), S. 9

⁷⁰⁷ vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2007), S. 1

⁷⁰⁸ vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011), S. 49

⁷⁰⁹ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 9

⁷¹⁰ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 62

⁷¹¹ vgl. Mautner und Scharenberg (2009), S. 15

als Ausgangspunkt jeglicher diesbezüglicher Unternehmungen sein, dass jedes Kind einen Bibliotheksausweis (der optimaler Weise sodann in den mit ihr verbundenen Einrichtungen verwendet werden kann und z.B. für diese durch die Möglichkeit, ihr Logo auf diesem zu platzieren, auch wieder ein Marketinginstrument darstellt) besitzt und die Bibliothek – und die mit ihr Kooperierenden Einrichtungen – regelmäßig aufsucht; auch in diesem Fall kann mit Vorbildfunktion das angloamerikanische Ausland exemplarisch hinzugezogen werden: So existiert z.B. in den USA die *Smartest Card Kampagne* und der September ist dort traditionell der *Library Card Sign-Up Month*, in dessen Verlauf die *American Library Association* und öffentliche Bibliotheken mit Unterstützung der örtlichen Politik die Eltern zum Schulbeginn daran erinnern, dass der Bibliotheksausweis zum u.a. wichtigsten Schulbedarf gehört.⁷¹²

Beispielhaft für Deutschland soll an dieser Stelle der *Julius-Club* als landesweites Leseförderungsprojekt der *VGH-Stiftung* und der *Büchereizentrale Niedersachsen* in Kooperation mit dem *Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur*, dem *Niedersächsischen Kultusministerium* und der *Akademie für Leseförderung der Stiftung Lesen* Erwähnung finden: das Programm findet jedes Jahr über die Sommerferien hinweg für 11- bis 14-Jährige statt; es werden von einer Jury 100 Kinder- und Jugendbücher ausgewählt, die in allen teilnehmenden Bibliotheken vorgehalten werden – je nachdem wie viele Bücher ein Kind gelesen hat und ob es ggf. noch eine Rezension zu einem oder mehreren Titeln verfasst hat, erhält es ein *Julius-Diplom*, das durch die Zusammenarbeit mit dem *Kultusministerium* und den Schulen auch im Zeugnis positiv vermerkt werden soll.⁷¹³

Dies macht einmal mehr die Bedeutung und ihnen immanenten Potentiale von Bibliotheken als außerschulische *Lernorte* mit parallelem, und somit das Lernen nachhaltiger gestaltendem Freizeitcharakter deutlich, wobei konstatiert werden muss, dass diese Förderangebote umso nachhaltiger wirken, je besser und umfangreicher sie mit weiteren Einrichtungen des formellen Lernens sowie Einrichtungen der kulturellen Bildung, aber auch der Unterhaltung vernetzt sind.

5 Management und Marketing in Museen und Bibliotheken

Nicht nur ihre Funktion als (kulturelle) Bildungsakteure teilen sich Museen und Bibliotheken, beide sind des Weiteren seit einigen Jahren, vor allem durch den ubiquitären Ressourcenmangel, dazu gezwungen, professionelle *Management- und Marketingkonzepte* und -*instrumente* zu implementieren. Auf der *Makroebene* haben diese den primären Zweck, den Anspruchsgruppen aus Politik und Wirtschaft im Rahmen einer Rechtfertigungsposition als Leistungsnachweis sowie der Demonstration des effektiven und effizienten Einsatzes von Fördergeldern zu dienen, da sowohl Museen als auch Bibliotheken aus dieser Perspektive formell zuallererst als zwar partiell autonome, in zentralen Punkten jedoch in der Regel dependente Variablen der Politik und der Wirtschaft darstellen. Auf der *Mesoebene*, also der Dialogplattform der Museen und Bibliotheken und ihrer Interessengruppen, wie auch der *Mikroebene*, also der innerinstitutionellen Kommunikation, bieten diese Unternehmungen den betroffenen Einrichtungen jedoch überwiegend Vorteile, die in diesem Kapitel gemeinsam mit den sie gestaltenden Rahmenbedingungen sowie daraus resultierenden Maßnahmen elaboriert werden sollen. Mit Rücksicht auf den Kontext dieser Ar-

⁷¹² vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 582

⁷¹³ vgl. VGH-Stiftung (2012d)

beit fokussiert die Verfasserin dabei den konkreten Bezug auf Museen und Bibliotheken, mit einer dominierenden Gewichtung auf die Praxis, da sowohl im Bereich des allgemeinen, als auch des spezifisch für Museen und Bibliotheken konzipierten Managements und Marketings inzwischen vielerlei (grundlegende) Publikationen existieren, auf die an dieser Stelle von der Verfasserin für den an fundamentaleren Prozessen und Instrumenten interessierten Leser verwiesen sei.

Neben dem eingangs genannten zentralen Grund der Ressourcenverwaltung für den intensivierte und professionalisierte Einsatz auf dem Gebiet des Managements, bzw. Marketings in Museen und Bibliotheken existieren derweil zahlreiche weitere Motive. Dabei kann detektiert werden, nicht zuletzt indem Marketing ein Prozess des Managements ist, dass beide Bereiche in ihrer Umsetzung nicht immer eindeutig voneinander zu demarkieren sind, da sie in vielen Aspekten interkorrelieren. Im Fokus dieses Kapitels steht mithin, auch mit Rücksichtnahme auf den Kontext der Arbeit, die Schilderung der Praxis, also der spezifischen Maßnahmen, die innerhalb eines angewandten Managements, bzw. Marketings realisiert werden (können), insbesondere die Ausgestaltung und Anwendung der als im Sprachgebrauch dieser Prozesse bezeichneten *Produkte* als Angebotsformen von Museen und Bibliotheken. Trotz dieser Reziprozität von Management und Marketing lässt sich deren Verhältnis zueinander dennoch derart skizzieren, als das Management bereits seit längerem Einzug in Museen und Bibliotheken gefunden hat – Öffentlichkeitsarbeit als spezielle Form des Marketings resultierte daraus im Anschluss aus der Notwendigkeit heraus, die durch das Management optimierte Prozesse und Angebote sodann auch institutsintern, wie auch -extern an die diversen Anspruchsgruppen optimal und professionell kommunizieren zu können. Inzwischen ist das Marketing mit all seinen Tätigkeitsbereichen ein aktuelles Thema in der kulturellen (Bildungs-) Landschaft – allgemein also im auf diesem Gebiet dominierenden *Non-Profit-Bereich* –, das mannigfaltige Prozesse und Konzeptualisierungen, bis hin zu so spezifischen Aktivitäten wie dem *Branding*, oder dem *Benchmarking*, bedingt. Die Intensität derlei Aktivitäten ist dabei äußerst abhängig von der Größe der sie betreibenden Einrichtungen, was partiell eine paradoxe Situation darstellt, da durch einen größeren finanziellen, bzw. personellen Handlungsspielraum jene Institutionen, die ohnehin bereits durch professionelle Managementprozesse und etablierte Marketingaktivitäten einen gewissen Bekanntheitsgrad besitzen, der sich durch weitere derartige Aktivitäten noch potenziert, wohingegen kleinere Einrichtungen, die diese Maßnahmen umso dringender benötigen, oft sowohl aus finanziellen, wie aus personellen Gründen nicht in der Lage sind, auf diesen Gebieten adäquat tätig zu werden. Aber auch der Einrichtungstyp und seine individuelle Historie begründen das Implementieren, bzw. die gegenwärtige Intensität von Handlungen im Bereich des Managements und Marketings.

So lässt sich im Allgemeinen die relativ späte Einführung von vorerst Management in Museen und Bibliotheken – als *Non-Profit-Organisationen* (NPO) des Kultursektors – durch das historisch bedingte Kulturverständnis und die Finanzierung dieses Bereichs begründen: Anfang des 20. Jahrhunderts, insbesondere jedoch nach dem Zweiten Weltkrieg übernahm die öffentliche Hand die Finanzierung des Kultursektors von bürgerlichen Stiftern, Sammlern usw., was zu der institutionellen, wie auch gesellschaftlichen Mentalität führte, Kultur habe nichts mit Ökonomie zu tun.⁷¹⁴ Diesbezüglich lässt sich jedoch sogleich konstatieren, dass "[...] Kultur – verstanden als Lebensweise im Rahmen gesellschaftlicher Prozesse und als gemeinsames Denk- und Wertmuster – [...] Aspekte ökonomischer Betätigung jedoch nicht [ausschließt]."⁷¹⁵

Vor allem bezüglich der angespannten Haushaltslage und daraus entstandener Austeritätspolitik sind wirtschaftliche Aspekte auch, bzw. gerade im öffentlich geförderten (nicht-

⁷¹⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 334

⁷¹⁵ Deutscher Bundestag (2007), S. 334

kommerziellen) Kultursektor inzwischen unabdingbar. So werden z.B. inzwischen in beinahe jeder zweiten Bibliothek Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung betrieben.⁷¹⁶ Da vor allem Managementmethoden im Rahmen der Wirtschaftlichkeit vor allem auf das optimale Verwalten von Ressourcen zielen, erscheint es nur konsequent, wenn auch Institutionen des *Non-Profit-Sektors* durch solcherlei Strategien dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entsprechen, indem vorhandene Mittel optimal eingesetzt werden können und ihre Effekte durch professionelles Marketing an alle Interessengruppen in zielgruppenorientierter Form kommuniziert werden können – lediglich der Aspekt der Rentabilität ist auf diesem Sektor prinzipiell irrelevant, bezieht man sich auf den betriebswirtschaftlichen Ursprung von Management und Marketing im Allgemeinen. Auf Basis dieses universellen, originären Charakters von Management und Marketing lässt sich jedoch der Grund für die gerechtfertigte Anwendung ihrer Prozesse auch in nicht-kommerziell ausgerichteten Einrichtungen deduzieren, denn auch für diese gilt heute, dass ihr Erfolg – wie auch bei Unternehmen des kommerziellen Sektors – von ihrer Fähigkeit abhängt, "künftige Nachfragerbedürfnisse, Veränderung der Marktbedingungen, Marktstrategien der Konkurrenten [und] [...] Entwicklungsprozesse frühzeitig zu erkennen und aus der gewonnenen Erkenntnis eine langfristige Unternehmensstrategie abzuleiten."⁷¹⁷ Gewinne erzielt dabei nur der Anbieter, der sich auf dem *Absatzmarkt* durchsetzen kann, was nur derjenige kann, der durch qualifizierte Analysen die jeweiligen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen genau kennt und sodann mit einem besseren Angebot als die Konkurrenz befriedigt.⁷¹⁸ Der universell verwendbare Terminus *Gewinn* kann dabei sehr wohl auf z.B. Museen und Bibliotheken übertragen werden, da auch sie daran interessiert sind, bzw. sein müssen, Gewinne zu erzielen – diese sind lediglich in der Regel nicht monetärer, sondern überwiegend ideeller Gestalt; auch bewegen sich besagte Einrichtungen auf einem *Absatzmarkt* mit *Konkurrenten*, sowohl aus der eigenen Branche, als auch dem gegenwärtig sich immer weiter ausdifferenzierenden Freizeitmarkt, mit denen sie in Wettbewerb stehen. Nicht zuletzt daraus resultierten vor allem seitens der Museen in der Folge immer professionellere Aktivitäten im Bereich der Besucherforschung, parallel zu einer intensiver werdenden Besucherorientierung, die ebenso die Bibliotheken für sich entdeckt haben. Über dieses spezielle Handlungsfeld hinaus sind somit anlässlich auch in kulturellen, öffentlichen Einrichtungen implementierter Management- und Marketingmethoden viele nicht im engeren Sinne als wissenschaftlich zu bezeichnende Tätigkeiten in Museen und Bibliotheken in jüngster Zeit vermehrt von Bedeutung, z.B. allgemeine Aspekte der Betriebswirtschaft, des Marketing, aber auch im Bereich des Journalismus, des Ressourcen-Management, dem Controlling, dem Museumshop- und Event- Management usw.⁷¹⁹

Durch all diese Handlungsfelder werden Museen und Bibliotheken dem Anspruch gerecht, nicht nur *Institutionen des Lernens*, sondern auch *lernende Institutionen* zu sein, die das von ihren Besuchern, bzw. Nutzern geforderte lebenslange Lernen ebenso für sich auf institutioneller Ebene anwenden müssen, um in der Gegenwart und der Zukunft bestehen zu können. "To keep up with change, museums are not only expected to be learning places, but learning organisations themselves: learning from the communities, from the public, from their stakeholders, and also from other agencies [...]"⁷²⁰

Dies kommt des Weiteren der universellen Tatsache entgegen, dass auch für nicht-kommerzielle Unternehmen "der Erfolg ihrer Leistung eine notwendige Grundlage für die

⁷¹⁶ vgl. Deutscher Bibliotheksverband - dbv (2011), S. 2

⁷¹⁷ Wöhe und Döring (2008), S. 90

⁷¹⁸ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 380

⁷¹⁹ vgl. Siebenmorgen (2004), S. 7

⁷²⁰ LEM - The Learning Museum Network Project (2012); <http://www.lemproject.eu/the-project> [letzter Abruf: 25.10.2012]

Akzeptanz durch Öffentlichkeit und Geldgeber ist."⁷²¹ Dies ermöglicht die Einrichtungen sodann, durch Management, als auch Marketing, sowohl bereits verfügbare Finanzquellen zu konsolidieren, als auch neue zu erschließen. Auch auf diesem Gebiet konnte dabei für erste Versuche vor allem das angloamerikanische Ausland als Impulsgeber mit Vorbildfunktion dienen, speziell bezüglich der Museen: Als in den 80er Jahren in Deutschland noch der *Museumsboom* vorherrschte, gerieten derweil amerikanische und britische Einrichtungen bereits unter Finanz- und Legitimationsdruck; zuzüglich ist das Marketing insbesondere in den USA durch eine originäre Verbindung von öffentlichen Einrichtungen und privater Finanzierung traditionell verankert.⁷²² Dabei wirkten (und wirken) die herangezogenen Exempel auf die deutsche Kulturlandschaft äußerst polarisierend, indem die in diesen Ländern angewendeten Strategien einerseits Bewunderung fanden, andererseits resolut abgelehnt wurden, mit der Argumentation, eine derartige Besucher- und Erlebnisorientierung widerspräche dem öffentlichen Auftrag dieser Einrichtungen – es standen, bzw. stehen folglich Bürgerorientierung und Wirtschaftlichkeit als positive Aspekte auf der einen Seite, befürchteter Populismus und eine Kommerzialisierung negativ auf der anderen.⁷²³ Dieser Konflikt zwischen Wissenschaft und Vermittlung zieht sich, wie bereits dargelegt, wie ein roter Faden durch die gesamte Historie, vor allem von Museen, hindurch, über alle sie betreffenden Handlungsbereiche hinweg und wird auch in Zukunft jegliche Innovationen in ihrer Intention und Realisierung betreffen. Parallel zu dieser Kontinuität vollzog sich hingegen auf der Ebene der Umsetzung seit den 80er Jahren, als Management- und Marketingprozesse vor allem in Museen, aber auch Bibliotheken, erstmals erprobt wurden, ein Wandel bezüglich der Motivation und inhaltlichen Ausgestaltung der Prozesse, den u.a. Dauschek für Museen folgendermaßen schildert:

"Während in den 1980er Jahren vor allem neue Finanzquellen für die Museumsarbeit gesucht und Sponsoringaktivitäten, Freundeskreise, Gastronomie- und Shopangebote als Option erkundet wurden, steht heute vielmehr der strategische Umgang mit Kosten und Erträgen in allen Bereichen der Museumsorganisation im Zentrum. Das Spektrum der möglichen Einnahmen wurde u.a. erweitert durch Veranstaltungen und Vermietungen; aber auch durch Ausstellungskooperationen [...]."⁷²⁴

In ihrer Rolle als Bildungsakteure sind Museen und Bibliotheken ferner vor allem im Bereich des Marketing auf professionelle Strategien angewiesen, da sie durch die seitens der Besucher, bzw. Nutzer bestehenden Freiwilligkeit des Besuchs, bzw. der Nutzung stärker als z.B. andere (formelle) Bildungseinrichtungen in der quasi erzwungenen Situation sind, ihre Angebote so attraktiv wie möglich zu gestalten und zu kommunizieren.⁷²⁵ Dies kommt sowohl der jeweiligen Einrichtung selber, als auch der sie unterhaltenden Träger zugute, vor allem Gemeinden fördern in jüngster Zeit unter ökonomischen Aspekten die überregionale wirkenden positiven Imageeffekte von derart attraktiv dargestellten Einrichtungen, was wiederum dem eingangs elaborierten Zusammenhang von kultureller Attraktivität einer Region und ihrer wirtschaftlichen Prosperität entgegenkommt.⁷²⁶ Auch der einleitend dargestellte Trend der Überführung von Museen in neue Trägerschaftsformen korreliert mit der immer professioneller werdenden Anwendung von Managementprozessen – neben dem Druck, wirtschaftlich zu handeln, führen die durch sie erweiterten finanziellen und personellen Handlungsspielräume zugleich auch zu einem Anreiz, wirtschaftlich zu han-

⁷²¹ Bristot (2007), S. 22

⁷²² vgl. Dauschek (2007), S. 21ff.

⁷²³ vgl. Dauschek (2007), S. 21ff.

⁷²⁴ Dauschek (2007), S. 21ff.

⁷²⁵ vgl. Rohmeder (1977), S. 50

⁷²⁶ vgl. Jacobs (1995), S. 19

deln, was sich wiederum auf das Selbstbild der jeweiligen Institution auswirkt, da Management und Marketing nicht nur eine zweckrationale Planung mit sich bringen, sondern auch das Verhältnis der Institution zu seinen Interessen- und Anspruchsgruppen definiert.⁷²⁷

Diese von daher von der Verfasserin als logische Konsequenz angesehenen Management- und Marketingaktivitäten schreiten bezüglich ihres Umfangs und ihres Grades an Professionalisierung jedoch langsamer als theoretisch möglich voran, da sich die besagte Kritik bezüglich des inhärenten Widerspruchs von Wissenschaft und Unterhaltung mit einer dies umrahmenden, tendenziell grundsätzlich reaktionären Mentalität des öffentlichen Sektors vereint. So ist die intensivierte Bürgerorientierung bei ihren Kritikern stets mit der Angst vor Kommerzialisierung verbunden und ganz allgemein werden Kultur und Wirtschaft von ihnen als grundsätzlich diametral angesehen, da sich die Kreativität und Individualität kultureller Aktivitäten nach dieser Ansicht nicht mit durch Management angestrebter Effektivität und Effizienz vereinen ließen, was bereits ein fundamentales Missverständnis demonstriert: Management bedeutet primär nicht wirtschaftliches, sondern zielorientiertes Handeln, bildet mithin eine Querschnittfunktion (und keine Nebenfunktion) der Aufgaben auch von kulturellen Einrichtungen.⁷²⁸

Vor allem Museen, als kulturelle Bildungsakteure, profitieren in dieser Hinsicht von der Möglichkeit, durch ihre strukturelle Beschaffenheit sowohl bildende, als auch unterhaltende Elemente vermitteln zu können,⁷²⁹ ihre Angebote stehen stets in Wechselwirkung mit Wissenschaft, Verwaltung, Wirtschaft, Politik und Fremdenverkehr.⁷³⁰ Aus dieser Interferenz resultiert jedoch auch der negative Umstand, dass z.B. Museen sodann bei Segmentierungen und Analysen einmal der Bildung, einmal der Unterhaltung zugeordnet werden, was nicht nur für Statistiken eine ungünstige Variable darstellt. In der Regel werden z.B. Museumsbesuche traditionell der Freizeit zugewiesen, durch oben geschilderte, weitere Eigenschaften von Ausstellungen muss jedoch auch die Möglichkeit der Bildung, der Information, der Wissensvermittlung, der Meinungsbildung usw. exponiert werden, die jedem Museumsbesuch immanent ist – "Im Grunde geht es somit um das Problem, wie informierend und belehrend museale Freizeit-Angebote sein können bzw. wie unterhaltend Wissensvermittlung sein darf oder soll."⁷³¹ Mit dieser Problematik der Auslegung sehen sich durchaus auch wissenschaftliche Bibliotheken konfrontiert, die wie andere Bibliotheken und auch Museen der Qualität stets Vorrang vor der Quantität geben (müssen). So müssen wissenschaftliche Bibliotheken, insbesondere z.B. Spezialbibliotheken, stets berücksichtigen, dass das Öfteren die optimale Versorgung einer tendenziell kleinen Zielgruppe von dominierender Relevanz vor der Ansprache einer breiteren, aber weniger zentralen Interessengruppe ist.

Diese Kenntnis der Zielgruppen und das ihnen angepasste Handeln im Bereich des Managements, bzw. Marketings entkräftet darüber hinaus auch einen eventuellen Kritikpunkt der Kommerzialisierung von kulturellen Einrichtungen, indem konstatiert werden kann, dass sich diese zwar nicht unbedingt zwingend nach Märkten richten müssen, ihre Märkte jedoch zumindest so gut wie möglich kennen müssen,⁷³² wozu die verschiedenen Methoden und Instrumente von Management- und Marketingstrategien konstitutiv beitragen. Eine solche *Marktanalyse* beinhaltet automatisch eine *Zielgruppenanalyse*, deren Notwendigkeit von Kultureinrichtungen heute nicht zuletzt deshalb erkannt wurde, als neues Publi-

⁷²⁷ vgl. Dauschek (2002), S. 1f.

⁷²⁸ vgl. Dauschek (2002), S. 4

⁷²⁹ vgl. Rohmeder (1977), S. 65

⁷³⁰ vgl. Thänert (2000), S. 11

⁷³¹ Schwan (2006), S. 4

⁷³² vgl. Bristot (2007), S. 36

kum nicht zwingend unwillkürlich von selbst nachwächst,⁷³³ sondern, wie auch das bestehende Publikum, aktiv umworben werden muss, was durch Instrumente des Managements und Marketings effektiv und effizient ermöglicht wird, indem Prozesse optimiert sowie Zielgruppen kompatibel, mit geringem Streuverlust angesprochen werden können. Eine Anwendung solcher Strategien rechtfertigt somit auch Bristot, die derart argumentiert, dass kulturelle Einrichtungen – in diesem Fall Museen –

"nicht wie erwerbswirtschaftliche Organisationen im Kräfteverhältnis Markt – Unternehmen, sondern in einem Kräftedreieck Organisation – Besucher – kulturelles Produkt [stehen]. Die Determinanten der Produktion und des Konsums von Kunst und Kultur sind umfassender und die Beziehungen untereinander sind komplexer als bei vielen erwerbswirtschaftlichen Produkten und Dienstleistungen. Trotz dieser spezifischen Stellung bewegt sich Kultur nicht außerhalb ökonomischen Denkens: Auch hier treten die gleichen Kausalitäten und Gesetzmäßigkeiten im Verhalten von Marktteilnehmern auf, anhand welcher wirtschaftliche Konzepte angewendet werden können."⁷³⁴

Als konstitutives Element in kulturellen Einrichtungen kann somit eine professionelle, holistische Managementstrategie als erhebliche Unterstützung bei der Begegnung aktueller Herausforderungen angesehen werden. Im Rahmen ihres gesellschaftlichen Auftrages sind kulturelle (Bildungs-) Einrichtungen dazu angehalten, kulturelle Traditionen zu pflegen und zu vermitteln, kulturelle Entwicklungen zu unterstützen und als Vermittler zwischen dem Kultursektor und den Anspruchsgruppen zu fungieren.⁷³⁵ Die sich dadurch ergebenden Tätigkeiten auf Makro- und Mikroebene können durch Managementkonzepte qualifiziert ausgeführt werden: Planungs-, Konzeptions- und Steuerungsaufgaben, Organisation und Kooperationen von, bzw. bei Kulturangeboten, die Förderung der lokalen Kulturszene usw.⁷³⁶ Dies ist inzwischen umso relevanter, als auf diesem Gebiet tätige Einrichtungen erkannt haben, dass Kultur einen dominanten wirtschaftlichen *Standortfaktor* darstellt: wenn die Wirtschaftlichkeit kultureller Angebote qualitativ auch schwer zu bewerten sein mag, sind diesbezüglich durchaus diverse *harte Standortfaktoren* zu detektieren, die zu der Attraktivität einer Region erheblich beitragen (Mieten, die Höhe der Steuern, Abgaben und Arbeitskosten, direkte Subventionen etc.) und durch konkrete Zahlen abgebildet werden können.⁷³⁷ Für das Management sind sodann in dieser Hinsicht jedoch die weit schwerer zu bestimmenden *weichen Standortfaktoren* von Bedeutung (z.B. Bildungsangebote, die kulturelle und soziale Infrastruktur etc.) – in konsequenter Fortführung finden diese Determinanten schließlich ihre Bestimmung in der Umsetzung spezieller Konzeptionen eines (Standort-) Marketingkonzeptes.⁷³⁸

Auch der originäre Motivator, Marketingaktivitäten in kulturellen Einrichtungen zu integrieren ist auf die Ressourcenknappheit zurückzuführen, da durch derartige Aktivitäten, vor allem im Rahmen einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit ein stichhaltiger Existenz- und Qualitätsnachweis geleistet werden kann und Drittmittel umfangreicher eingeworben werden können.⁷³⁹

⁷³³ vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2007), S. 1

⁷³⁴ Bristot (2007), S. 31

⁷³⁵ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012f)

⁷³⁶ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012g)

⁷³⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 354f.

⁷³⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 354f.

⁷³⁹ vgl. Barbosa (2008), S. 2

Marketing bedeutet dabei nicht die von vielen befürchtete Kommerzialisierung des Angebots, sondern schlicht eine Erweiterung der Zugänge zu den Einrichtungen und ihren Angeboten für die Öffentlichkeit.⁷⁴⁰

Dennoch werden derlei Unternehmungen noch immer parallel zu einer positiver Weise stattfindenden Professionalisierung fortwährend kritisiert, indem eine Trivialisierung der Angebote im Bereich der kulturellen Bildung durch eine (kommerzielle) Popularisierung befürchtet und somit die Authentizität der Angebote und deren Wissenschaftlichkeit infrage gestellt wird.⁷⁴¹ Hier sieht sich die kulturelle Bildungslandschaft theoretisch tatsächlich in einem Interessenkonflikt, den es allen Ansprüchen und Beteiligten opportun gerecht zu werden gilt – so stellen inzwischen Drittmittel aus der Privatwirtschaft eine erhebliche Bedeutung für das Fortbestehen vieler kultureller Einrichtungen dar, deren Angebote der Geldgeber so erfolgreich wie möglich vermarktet sehen möchte, was jedoch dem Bildungsanspruch vieler Angebote diametral gegenüberstehen kann, die mit ihren Thematiken des Öfteren nicht derart attraktiv für kommerzielle Unternehmen sind.⁷⁴²

In diesem Sinne sind Marketingaktivitäten von kulturellen Bildungseinrichtungen, immer im Rahmen der Erfüllung ihres öffentlichen Bildungsauftrages, neben oben genannten Motivationen (Drittmittelinwerbung, Leistungsnachweise etc.) in erster Linie probat, im Wettbewerb mit anderen Akteuren der Freizeit- und Unterhaltungsindustrie bestehen, bzw. sich exponieren und profilieren zu können.⁷⁴³

Speziell für Museen, mit ihren Potentialen, sowohl Bildungs-, als auch Unterhaltungsansprüchen entsprechen zu können, stellt Barbosa diese Situation folgendermaßen dar:

"Time available for leisure depends on lifestyle, life stages and socio-economic factors [...]. Museum offers are unique among leisure market [...], and are value propositions for individual and family leisure [...]. But museum experience requires mental engagement [...], and cultural learning background [...], and this may not motivate the publics to spend their scarce free time in museums [...]. While competition is getting larger and more diverse, museums need to differentiate their offer [...]. This would not mean to modify their core products [...], but to use secondary products [...], to attract and retain visitors, enhance the experience and improve consumer satisfaction."⁷⁴⁴

Diesen in seiner Notwendigkeit nicht zu leugnenden Trend detektiert auch eine deutsche Expertise im Museumswesen aus dem Jahr 2003, die eruierte, dass anhand der Nennungen neben museumspädagogischen Angeboten die Öffentlichkeitsarbeit als der zweithäufigste Grund (von insgesamt acht möglichen Gründen) für signifikante Besuchssteigerungen aufzuführen sei.⁷⁴⁵ Eine weitere Konsolidierung dieses Bereichs im Museumswesen erfolgte somit auch *im Institut für Museumsforschung*, indem dieses in seiner jährlichen statistischen Erhebung im Jahr 2009 erstmals Fragen auch zu Öffentlichkeitsarbeit und Werbung der Museen integrierte – dabei gaben für besagtes Jahr sogleich über 4.000 Museen an, derartige Bestrebungen durchzuführen.⁷⁴⁶

Insbesondere von Vorteil für die vielen kleineren Museen ist die durch Öffentlichkeitsarbeit erweiterte Wahrscheinlichkeit von positiver *Mund-zu-Mund-Propaganda*, die ein nicht zu unterschätzendes Phänomen im Ringen um Bekanntheit unter den Interessengruppen darstellt, vor allem in Zeiten einer sich immer schneller vernetzenden Gesellschaft, die in

⁷⁴⁰ vgl. Bristot (2007), S. 32

⁷⁴¹ vgl. Jahn und Maischein (2008), S. 9

⁷⁴² vgl. Kovar-Eder (2004), S. 5

⁷⁴³ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 564

⁷⁴⁴ Barbosa (2008), S. 11

⁷⁴⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 562

⁷⁴⁶ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 3

regen Austausch steht und deren Empfehlungs-Verhalten zu berücksichtigen und zu beeinflussen inzwischen auf allen Gebieten des Marketing ein substanzielles, professionalisiertes Arbeitsfeld darstellt. So gaben bei einer entsprechenden Umfrage unter Museumsbesuchern 42 Prozent an, durch Empfehlungen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis auf die besuchte Ausstellung oder Veranstaltung aufmerksam geworden zu sein, wobei der Anteil unter den Erstbesuchern in Relation größer war, was die Vermutung erlaubt, die besagte Hemmschwelle eines (ersten) Museumsbesuches lasse sich besonders durch ein vertrautes Umfeld, bzw. Empfehlungen aus diesem, reduzieren. Je häufiger sodann das Museum besucht wird, desto mehr wandelt sich das Verhältnis von den Kommunikationskanälen – die *Mund-zu-Mund-Propaganda* tritt in den Hintergrund, konventionelle Medien gewinnen an Bedeutung, was mit einer entsprechenden Sensibilisierung des Besuchers zu erklären ist. Dies steht dabei jedoch vor allem bezüglich größerer Häuser der Tatsache diametral gegenüber, dass ein relativ großer Anteil von Erstbesuchern dem (Kultur-) Tourismus anzurechnen ist, die sich überwiegend konventioneller Informationsmedien bedienen dürften. Bei der Arbeit mit potentiellen, bzw. Nicht-Besuchern von Museen sind diese folglich mit einer diffizilen Situation konfrontiert, da es nicht nur um eine grundsätzlich schwer zu erreichende Zielgruppe geht, sondern diese dazu am besten durch ein Kommunikationsinstrument zu erreichen ist, das von Seiten des Werbetreibenden äußerst schwer zu beeinflussen ist.⁷⁴⁷ Für eine positive *Mund-zu-Mund-Propaganda* als Kommunikationskanal zu museumsfernen Zielgruppen ist mithin vorerst eine intensive Öffentlichkeitsarbeit für die Besucher vonnöten, die das Museum des Öfteren frequentieren. Findet diese dann aber erfolgreich statt, profitiert die Einrichtung vom Netzwerkcharakter der Zielgruppen untereinander, der in der Gegenwart durch das Internet noch an Bedeutung gewonnen hat, da zwar nicht jeder Kontakt sogleich einen potentiellen Besucher darstellt, dieser jedoch weitere Kontakte pflegt, die über ihn wiederum zu einem Besuch motiviert werden können.⁷⁴⁸ Einen Vorteil und größere Handlungsspielräume im Rahmen von Management-, aber vor allem von Marketingaktivitäten bietet sich dem Kultursektor des Weiteren durch den *Doppelcharakter von Kulturgütern*: diese haben einerseits einen *Warencharakter*, indem sie als Gut gehandelt werden (können), andererseits haben sie einen *ideellen Wert*⁷⁴⁹ – dieses zwei Seiten einer Medaille entsprechen dem Potential von kulturellen (Bildungs-) Einrichtungen, auch mit Rücksicht auf einen wissenschaftlichen Charakter unterhalten zu können. Widmet man sich dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem kulturellen Sektor, kann eine weitere Besonderheit detektiert werden, die sich bei den Interessengruppen derart auswirkt, als das Interesse für Kultur und ein tatsächliches Wahrnehmen ihrer Angebote nicht zwingend korrelieren.⁷⁵⁰ Dies befindet sich in direkter Parallelität mit dem heute notwendig umzukehrenden, bzw. mindestens zu nivellierenden Verhältnis von Angebot und Nachfrage von kulturellen Angeboten. Seit Beginn des 20. Jahrhunderts ist für diese (wie auch für die Kulturpolitik im Allgemeinen) eine *Angebotsorientierung* charakteristisch, was sie von anderen öffentlichen Leistungen (z.B. Schulen) differenziert, die sich tendenziell an der Nachfrage orientieren.⁷⁵¹ Diesbezüglich wird sodann die fehlende Ausdifferenzierung des kulturellen Angebots kritisiert, deren öffentliche Förderung durch eine Angebotsorientierung Uniformität produziere.⁷⁵² Hier ist ein grundlegender Wandel hin zu einer *Nachfrageorientierung* vonnöten, um das weitere Bestehen der Kulturlandschaft in ihrer Vielfalt zu garantieren und eine intensivisierte Nutzung ihrer Angebote zu evozieren.

⁷⁴⁷ vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 66

⁷⁴⁸ vgl. Vogelsang et al. (2011), S. 79

⁷⁴⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 259

⁷⁵⁰ vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 22

⁷⁵¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 222

⁷⁵² vgl. Haselbach et al. (2012), S. 138

Dies kann dabei einen erheblichen An Schub durch den synchronen Paradigmenwechsel hin zu einer *Besucherorientierung* erfahren. Diese führt seitens der Akteure der Kulturlandschaft, neben anderen bereits genannten Gründen und Vorteilen, zu einem optimierten Verhältnis von Angebot und Nachfrage, sowohl bezüglich normativer Konzepte, als auch der vermittelten Inhalte. Dies führt vor allem seitens der Museen parallel sodann zu besagter prekärer Situation, seine Ausstellungen und Angebote für die Öffentlichkeit so attraktiv wie möglich zu gestalten, gleichzeitig jedoch den wissenschaftlichen Anspruch und die Authentizität zu bewahren. Hier haben Bibliotheken, als ebenfalls bildende Akteure der Kulturlandschaft, einen Vorteil, da sie bereits strukturell in einen tendenziell unterhaltenden sowie einen überwiegend wissenschaftliche Inhalte vermittelnden Zweig segmentiert werden – die Besuchsintention einer wissenschaftlichen Bibliothek differenziert sich essenziell von der einer öffentlichen Bibliothek, wenn auch inzwischen durch besagte Angebote im Bereich der Medien- und Informationskompetenz auch in öffentlichen Bibliotheken die Grenzen partiell verschwimmen können. Das Verhältnis von Bildungs- und Unterhaltungsanspruch ist jedoch stets eindeutiger zu definieren und somit eindeutiger in Management- und Marketingstrategien zu berücksichtigen, als dies bei Museen der Fall ist, die dieses Verhältnis stets neu bestimmen müssen, immer mit Rücksicht sowohl auf die Interessen der heterogenen Anspruchsgruppen, als auch auf die Intensität und das Verhältnis der investierten zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen.

Im Rahmen ihrer Marketingaktivitäten sind Museen darüber hinaus in der Situation, u.a. eine Zielgruppe ansprechen zu müssen, die für die Majorität der Bibliotheken kaum von Bedeutung ist und für deren Ansprache das Museum auf dem Gebiet des (Kultur-) Tourismus aktiv werden muss. So zielen spezielle kulturelle Bildungsangebote primär auf die lokale, bzw. regionale Bevölkerung, Touristen haben dagegen einen in der Regel dominanteren Unterhaltungsanspruch, dem es durch adäquate Marketingmaßnahmen zu begegnen gilt, auch mit dem Vorteil, so auch in bevölkerungsärmeren Gegenden eine gewisse Besucherfrequenz zu erzielen zu können.⁷⁵³ Im Rahmen allgemeiner Marketingstrategien bedeutet dabei "[k]ulturtouristisches Marketing [...] in der Regel die Gewinnung von Besuchern und Gästen für das Kultur- und Kunstleben einer Stadt, eines Landes oder eines größeren Kulturereignisses, von dem angenommen wird, dass es auch für ein nationales oder internationales Publikum interessant ist [...]",⁷⁵⁴ wobei die Attraktivität eines Ortes proportional zum Umfang und der Qualität seines kulturellen Angebots steigen kann, dessen Wahrnehmung wiederum durch professionelle Öffentlichkeitsarbeit intensiviert werden kann.⁷⁵⁵ Die Notwendigkeit von Aktivitäten im Bereich des Kulturtourismus konstatiert sodann auch die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland*:

"Die Verbindung von Kultur und Tourismus erhält in den Städten und Regionen Deutschlands immer mehr Bedeutung. Besonders strukturschwache Städte und Regionen versuchen, die touristische Nachfrage durch zusätzliche kulturelle Angebote zu steigern. Die Vermarktung einer Stadt oder Region kann mithilfe der Kultur verbessert werden, da der Kultur ein hoher Freizeitwert für eine breitere Zielgruppe attestiert wird. Kulturangebote oder Kulturlandschaften mit Alleinstellungsmerkmalen sind Standortbedingungen, die bei geeignetem Marketing dazu führen können, dass eine Stadt oder Region eine gesteigerte Anziehungskraft gewinnt und so für eine große Anzahl von Besuchern attraktiv wird. [...] Städtereisen haben in Deutschland in den letzten Jahren einen überproportionalen Aufschwung erlebt. Oft wird der klassische Erholungsurlaub mit Kulturangeboten verknüpft."⁷⁵⁶

⁷⁵³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 224

⁷⁵⁴ Deutscher Bundestag (2007), S. 355

⁷⁵⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 358

⁷⁵⁶ Deutscher Bundestag (2007), S. 356

Dieser Trend hat für konkrete Marketingunternehmungen von Museen die Konsequenz, auf vielerlei Gebieten auch außerhalb ihres Hauses, optimaler Weise in Zusammenarbeit mit seinem Träger und anderen auf diesem Gebiet tätigen Akteuren ihrer Region, aktiv zu werden, so z.B. dem Aufbau und der Pflege von Kontakten zu anderen Kulturanbietern, Tourismusbüros etc., aber auch zu so essenziellen Partnern wie den Verkehrsbetrieben, Hotels, den Medien usw. Dabei profitieren Museen besonders davon, im Rahmen der diversen Potentiale vermarktungsfähiger Kulturangebote, ihr individuelles Alleinstellungsmerkmal, die besagte *Unique Selling Proposition* zu definieren und sodann direkt zu vermarkten.⁷⁵⁷ Diesbezüglich sieht die Verfasserin die Gefahr einer Kommerzialisierung, bzw. Trivialisierung der Angebote auf Kosten des wissenschaftlichen Anspruchs der musealen Inhalte befriedet, indem auch wissenschaftliche Inhalte einen bedeutsamen Marketingfaktor darstellen können und z.B. ein gezieltes Vorhaben der Einrichtung (eine bestimmte Ausstellung usw.) durch ihre Existenz in Kombination mit dem großen musealen Potential der Authentizität trotzdem, bzw. gerade deshalb zu einem *Alleinstellungsmerkmal* werden lassen können, das gleichwohl unterhaltenden Ansprüchen gerecht wird.

Die Determinante der Museumsgröße ist bei Marketingaktivitäten ebenfalls ein gewichtiger Faktor. So wurde bereits das Phänomen der *Leuchtturm-Position* von großen Häusern mit zum Teil überregionaler Bedeutung skizziert, die einen immens größeren Handlungsspielraum für Marketingstrategien besitzen, wobei sie zuzüglich eine bessere Ausgangssituation haben, da sie bereits ohnehin einen größeren Bekanntheitsgrad vorweisen können. Kleinere Museen, die jedoch die Majorität der Museumslandschaft bilden und eine zentrale Bedeutung insbesondere für die Bevölkerung der Umgebung besitzen, sind nicht nur grundsätzlich weniger bekannt, sie haben zudem weitaus reduzierte Handlungsmöglichkeiten für notwendige Aktivitäten im Bereich des Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit. Dabei ist inzwischen auch faktisch der positive Effekt von Öffentlichkeitsarbeit auch kleiner Häuser nachgewiesen: "Die Zahl der Besuche in kommunalen Museen ist dabei abweichend vom Gesamttrend sehr deutlich von knapp 15 Millionen im Jahr 1995 auf über 19 Millionen im Jahr 2004 gestiegen. Der häufigste Grund für die Zuwächse sind zusätzliche Sonderausstellungen sowie eine erweiterte Öffentlichkeitsarbeit."⁷⁵⁸ Dem widerspricht jedoch die Praxis, in der die zahlreichen kleineren Museen mit vergleichsweise weniger attraktiven Angeboten um relativ wenige Besucher konkurrieren, wobei ihre Ausgangslage, dem entgegenzuwirken durch die öffentlichen Träger erschwert wird, die antagonistisch zu den bekannten Vorteilen und dem Nutzen von Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen der Austeritätspolitik vorhandene Mittel, seien sie monetär oder personell, eher kürzen, denn sie auszubauen.⁷⁵⁹ Nicht zuletzt anlässlich dieser prekären Situation empfiehlt die *Enquete-Kommission* sodann den Städten und Regionen, Kultur als Alleinstellungsmerkmal für Tourismusmarketing zu verwenden, stärker zu kooperieren, oder aber auch Wettbewerbe auszuschreiben, die ein besonderes Engagement von Städten und Regionen für ein ausdifferenziertes kulturelles Angebot würdigen.⁷⁶⁰

Dieser um den Tourismus erweiterte Fokus der Marketingaktivitäten von Museen geht einher mit der bedeutender gewordenen *Besucherorientierung*, die nicht zuletzt durch gestiegene Ansprüche seitens des Publikums an das kulturelle (Bildungs-) Angebot ihrer Stadt entstanden ist. Auch für Bibliotheken ist die Besucherbindung ein relevanter Faktor, z.B. im Rahmen von geforderten Qualitäts- und Leistungsnachweisen, vor allem bezüglich des Umgangs von Finanzen ist diese jedoch für Museen umso notwendiger, da durch eine

⁷⁵⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007)

⁷⁵⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 120

⁷⁵⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 120

⁷⁶⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 358f.

optimale Besucherbindung Potentiale bei der Kostensenkung entstehen, bzw. Eigeneinnahmen gesteigert werden können, sowohl durch wiederholte Besuche des Museums und der Wahrnehmung seiner Ausstellungs- und Vermittlungsangebote, als auch der kulturwirtschaftlich relevanten Frequentierung des Museumsshops. Durch an die Einrichtung gebundene Besucher reduziert sich z.B. auch die Wettbewerbssituation der Museen, Investitionen in bspw. Qualitäts- und Leistungsnachweise können intensiviert werden.⁷⁶¹ Diese Orientierung an den Zielgruppen geht dabei durch professionelle Management- und Marketingkonzepte mit der Bildung homogener Interessengruppen einher, durch die eine effektivere und effizientere Ansprache ermöglicht wird, mithin ein optimierter Mitteleinsatz stattfinden kann, indem die den Marketingaktivitäten inhärenten Streuverluste so minimal wie möglich gehalten werden können.⁷⁶² Keuchel und Graff stellen jedoch diesbezüglich für die Praxis fest, dass Kultureinrichtungen zwar

"[...] durch langjährige Erfahrung eine Vorstellung von ihrem Publikum [haben], dazu wer ihre Besucher sind, belast- und überprüfbare Erkenntnisse liegen dazu jedoch nur in Einzelfällen vor. Gesichertes Wissen hierzu wäre jedoch für die interessierten Kultureinrichtungen sehr wichtig, um ihre Programmplanung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern."⁷⁶³

Diese Zielgruppenarbeit ist für Museen gegenwärtig eine große Herausforderung und somit, entweder singular, oder in Kombination mit sie bedingenden Marketingstrategien, sowohl in älterer, wie auch in aktueller Literatur eine intensiv erschlossene Thematik, da nicht nur aus Sicht des Museums und seiner Anspruchsgruppen die Orientierung an diversen Zielgruppen eine diffizile Aufgabe darstellt, sondern auch aus direkter Sicht der Besuchergruppen Zielkonflikte entstehen können, indem z.B. Bedürfnisse bestehender mit denen von potentiellen Besuchern konterkarieren können⁷⁶⁴ und durch an sie assimilierte Aktivitäten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zwangsläufig eine oder mehrere Zielgruppen exkludieren können. Hier besteht eine große Herausforderung nicht nur bezüglich der adäquaten Segmentierung von Zielgruppen und ihrer individuellen Ansprache, sondern auch in der stets zu haltenden Balance ihrer diversifizierten Interessen. Sowohl für Museen, als aber auch für Bibliotheken ist diesbezüglich mithin eine wissenschaftliche Annäherung an die Thematik, in Synchronisation mit Prozessen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, in Theorie, wie auch in der Praxis unabdingbar:

"Wissenschaftlich fundierte Informationen über die demografische Entwicklung und die damit einhergehende Veränderung kultureller Präferenzen und Orientierungen werden zukünftig als Planungsgrößen und Entscheidungshilfen im Kontext einer nachfrageorientierten Kulturpolitik immer wichtiger werden. Die Strukturen und Potenziale des Publikums und der Nutzer kultureller Einrichtungen werden immer genauer untersucht werden müssen, um die richtigen Maßnahmen bei der Infrastrukturplanung und im Management der Einrichtungen ergreifen zu können. Besuchsstatistiken reichen als Planungsdaten dafür nicht mehr aus."⁷⁶⁵

Gibbs definiert dabei die Besucherforschung als ein *Kontrollinstrument* innerhalb von Management- und Marketingstrategien, mit dem alle Aspekte von Erfahrungen und Erwartungshaltungen der bestehenden, wie auch der potentiellen Besucher, bzw. Nutzer eruiert

⁷⁶¹ vgl. Bristot (2007), S. 43

⁷⁶² vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 483

⁷⁶³ Keuchel und Graff (2011), S. 3

⁷⁶⁴ vgl. Barbosa (2008), S. 6

⁷⁶⁵ Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (2009a)

und optimiert werden können, wobei Besucherforschung und eine kontinuierliche Programmevaluation in direkter Beziehung zueinander stehen. Die Mitarbeiter der Einrichtungen profitieren bei ihrer Programmgestaltung unmittelbar von exakten Kenntnissen über die diversen Interessengruppen, ihren Besuchsmotivationen, oder Gründen ihres Fernbleibens, wobei letzteres für eine adäquate Zielgruppenerweiterung von zentraler Bedeutung ist. Aber auch bezüglich der Imagewerbung und dem dazu parallel stattfindenden Einwerben von Drittmitteln ist die Kenntnis der Anspruchsgruppen hilfreich, indem eine Vertrauensbasis geschaffen wird, die den angesprochenen Zielgruppen glaubhaft versichert, dass zur Verfügung gestellte Mittel optimal investiert werden.⁷⁶⁶ Auch hierbei ist vor allem bei Museen der Einrichtungstyp eine zu berücksichtigende Determinante, nicht nur hinsichtlich verfügbarer Ressourcen oder Besuchszahlen, sondern z.B. auch bezüglich dem je nach Einrichtungstyp variierenden Verhältnis von Einzel- und Gruppenbesuchern,⁷⁶⁷ der Altersstrukturen usw. Diesbezüglich weisen aktuelle strukturelle Begebenheiten sodann auf in der Vergangenheit defizitäre Besucherorientierung und Zielgruppenansprache hin: So kann für die Museumslandschaft, partiell jedoch auch für Bibliotheken, bereits eruiert werden, dass in der Gruppe der Nicht-Besucher, bzw. -Nutzer das mittlere Alterssegment überrepräsentiert ist, was darauf hinweist, dass diese Zielgruppe in ihren jungen Jahren nicht ausreichend und angemessen angesprochen wurde, da vor der Phase der intensivierten Arbeit im pädagogischen Bereich und somit der Arbeit besonders mit Kindern und Jugendlichen die Meinung vorherrschte, dass Kulturverhalten mit dem Alter korreliert und diesbezüglich in der Jugendphase das Kulturinteresse deutlich hinter dem im fortgeschrittenen Alter hint ansteht.⁷⁶⁸

Inzwischen wurde jedoch bewiesen, dass, wie bereits dargelegt, "die Jugendphase doch eine sehr prägende Phase für das spätere Kulturinteresse ist und dass die Annahme, dass in der Jugendphase Jugendkultur praktiziert wird und im Alter klassische Kultur, irrelevant ist."⁷⁶⁹ Dies gewinnt umso mehr an Bedeutung, berücksichtigt man den demografischen Wandel, der die strukturelle Zusammensetzung des Publikums in Zukunft weiter verändern wird, indem im Rahmen einer zielgruppenspezifischen Ansprache z.B. verstärkt generationeneigene Angebote geschaffen werden müssen, was sowohl die Inhalte, als auch die substantziellen Rahmenbedingungen (z.B. Zugänglichkeit, Öffnungszeiten etc.) betrifft.⁷⁷⁰

Auch der Aspekt der Lokalität ist bei der Besucherorientierung ein essenzieller Faktor, da das Interesse an Ereignissen in der unmittelbaren Umgebung bei den (potentiellen) Besuchern, bzw. Nutzern bei ihrer Freizeitgestaltung ebenfalls eine Rolle spielt,⁷⁷¹ wovon wiederum aus besagten Gründen die kommunalen Museen und Bibliotheken profitieren.

Nicht nur hinsichtlich ihrer Vermittlungsstrategie, auch bezüglich ihrer Marketingkonzepte müssen sich Einrichtungen der kulturellen Bildung folglich eine Vielzahl an Fragen stellen, z.B. wie die Einrichtung als eine inspirierender Lernort gestaltet werden kann, wo konkrete Lernprozesse in welcher Größenordnung stattfinden (unmittelbar in Konfrontation mit dem Objekt, bzw. Medium, oder im Rahmen anschließender Programme etc.), wie die pluralistischen Zielgruppen auf das ebenso ausdifferenzierte Angebotsspektrum reagieren, welche Auswirkungen formelle Segmentierungsaspekte (wie Alter, sozioökonomischer Hintergrund usw.) bewirken usw.⁷⁷²

⁷⁶⁶ vgl. Gibbs (2010), S. 33ff.

⁷⁶⁷ vgl. Jacobs (1995), S. 29

⁷⁶⁸ vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 60

⁷⁶⁹ Keuchel und Graff (2011), S. 86

⁷⁷⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 227

⁷⁷¹ vgl. Oehmichen und Schröter (2011), S. 182f.

⁷⁷² vgl. Museum as learning places – learning spaces in museums — LEM Project

Ein weiteres zentrales Feld, auf das Management und Marketing in Museen und Bibliotheken unmittelbar Einfluss nehmen, ist die Finanzierung, insbesondere, da diese im aktuellen Kulturverständnis als Aufgabe des Staates angesehen wird.⁷⁷³ Dabei stellt sich die Situation je nach Kultursparte und einzelnen Einrichtungen äußerst unterschiedlich dar, was den Grad an Eigeneinnahmen betrifft. So finanzieren einige Anbieter über Eintrittsgelder einen erheblichen Teil ihrer Ausgaben, wohingegen z.B. Bibliotheken relativ geringe Nutzungsentgelte verbuchen.⁷⁷⁴ Wie bereits in Kapitel zwei elaboriert, ist in diesem Zusammenhang die Unterstützung durch private Förderer sowie die Überführung in Trägerschaftsformen des privaten Rechts inzwischen etablierte Praxis. Dies erfordert wiederum seitens des Managements eine Professionalisierung, um mit Aspekten der privatwirtschaftlichen Förderung sowie dem Umgang mit bürgerschaftlichem Engagement usw. qualifiziert umgehen zu können.⁷⁷⁵ Bei der öffentlichen Förderung hingegen können die betroffenen Einrichtungen derweil von der Kulturwirtschaft lernen, da private Kulturbetriebe durch ein stetes Existenzrisiko kontinuierlich dazu gezwungen waren, bzw. sind, sich und ihre Angebote ständig neu zu erfinden und zu vermarkten, wohingegen die öffentlichen Kultureinrichtungen über eine lange Zeit hinweg durch eine garantierte Förderung derartige Risiken prinzipiell ausschließen konnten.⁷⁷⁶ Dies hat sich jedoch spätestens nach der Finanz- und Schuldenkrise radikal zuungunsten der Einrichtungen gewandelt, sie müssen ihre Qualität und ihre Existenzberechtigung kontinuierlich nachweisen, was in erster Linie nur durch eine entsprechende Besucher-, bzw. Nutzerfrequentierung erfolgt, die durch professionelles Handeln im Bereich des Managements und Marketings optimal konsolidiert und ausgebaut werden kann. Dabei bewegen sich Museen weitaus öfter im kommerziellen Bereich der Kulturwirtschaft, als dies bei Bibliotheken der Fall ist, indem sie im Bereich des Museumshops oder ihrer Ausstellung u.a. durchaus gewinnorientierte Ziele verfolgen können (die angelehnt an die oben genannten kritischen Stimmen bezüglich solcher Aktivitäten natürlich nicht Überhand nehmen dürfen). Zu den aktuellen Trends privater Finanzierungsformen von kulturellen Einrichtungen und ihre Konsequenzen für die Arbeitsbedingungen in ihnen äußert sich sodann auch die *Enquete-Kommission*:

"Der Bedeutungsgewinn privater Mittel in der Kultur zeigt sich auch darin, dass viele ihrer Einrichtungen bei Neubesetzung von Stellen im Bereich des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit großen Wert zumindest auf Grundkenntnisse, und – wenn möglich – praktische Erfahrungen in der Akquisition von Sponsorengeldern legen. [...] Zusätzlich zieht die Professionalisierung der Mittelbeschaffung ('Fundraising') nach angelsächsischem Vorbild in deutsche Kultureinrichtungen ein. In US-amerikanischen Kultureinrichtungen sichert die nachhaltige wie professionelle Arbeit des Fundraising durchschnittlich mehr als ein Drittel der Eigeneinnahmen."⁷⁷⁷

Einhergehend mit der parallel dazu stattfindenden Überführung vieler Kultureinrichtungen in private Trägerschaftsformen mit entsprechend erweiterten Handlungsspielräumen wird es dazu als notwendig angesehen, dass die Einrichtung ihre erworbenen Drittmittel hernach für eigens definierte Zwecke, in frei zu gestaltender Größenordnung verwenden können, um nicht zuletzt einen Anreiz für weitere derartige Aktivitäten aufrechtzuerhalten.⁷⁷⁸ Wie bereits für kommerzielle und besucherorientierte Handlungen der Einrichtungen bemerkt muss dabei auch auf dem Gebiet der Einwerbung von Drittmitteln stets der öffentliche

⁷⁷³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 184

⁷⁷⁴ vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010), S. 20

⁷⁷⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 126

⁷⁷⁶ vgl. Haselbach et al. (2012), S. 138

⁷⁷⁷ Deutscher Bundestag (2007), S. 183

⁷⁷⁸ vgl. Schäfer (2001), S. 8

(Bildungs-) Auftrag von Museen und Bibliotheken gewahrt werden, der mitunter konträr zu den Interessen der Mittel zur Verfügung stellenden Unternehmen stehen kann, die ihre Spendenaktivitäten primär an ihren eigenen Interessen orientieren, die wiederum eigenen Schwerpunkten in ihrer Öffentlichkeitsarbeit, Mentalitäten von Verantwortlichen sowie gesellschaftlichen und / oder wirtschaftlichen (kurzfristigen) Trends folgen.⁷⁷⁹ Die förderungsbedürftige Kultureinrichtung legt folglich ihren Schwerpunkt bei der Einwerbung und Verwendung von Drittmitteln auf die grundsätzliche Fehlbedarfsfinanzierung, wohingegen sich Unternehmen sogleich auf das Vermarktungspotential der von ihnen geförderten Angebote konzentrieren.⁷⁸⁰ Trotz aller berechtigter Kritik an derartigen Phänomenen der Marketingaktivitäten von kulturellen (Bildungs-) Einrichtungen mit dem Hinweis auf eine Kommerzialisierung auf Kosten des (öffentlichen) Bildungs- und Authentizitätsanspruchs muss auf die basale Intention von Marketingkonzepten hingewiesen werden, die simultan zu den zentralen Vermittlungsaktivitäten schlicht zum Ziel haben, Inhalte an ein möglichst breites Publikum zu vermitteln.⁷⁸¹ Bezüglich dieses Vermittlungsanspruchs scheint es sodann organisatorisch nur logisch konsequent, wenn die Fusion der Arbeitsbereiche der Pädagogik und Vermittlung mit denen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit weiter gefördert wird.⁷⁸²

Den normativen Handlungsrahmen für all diese Aktivitäten bietet dazu ein professionelles Management, paritätisch auf alle Abteilungen der Organisation angewendet und sie verbindend. Diesen holistischen Anspruch ist eine Managementstrategie auch für nicht-kommerziell ausgerichtete Einrichtungen in der Lage zu leisten, legt man die breite Definition des Management von Bierbaum zugrunde: "Management consists of the planning, oversight, activities, functions, and processes that meld people, plans, and resources into an organic, unified, and purposeful organization."⁷⁸³ Im Rahmen dieser universellen *Steuerungsfunktion* für den Einsatz von Ressourcen und die Koordination von Sachfunktionen wird Management auch im Bereich der ihr entsprungenen Betriebswirtschaftslehre als *Querschnittsfunktion* bezeichnet, dessen Potential darin liegt, nicht die Inhalte dieser Elemente zu definieren, sondern lediglich die konturierenden formellen Prozesse, weshalb auch der *Non-Profit-Bereich* von einem professionellen Management profitieren kann. Für seine Steuerungsfunktion verlangt das Management dabei zuerst die Definition von Zielen, von denen ausgehend sodann eine Organisationsstruktur und eine Planungsstrategie entworfen werden, die zum Erreichen dieser Ziele führen sollen. So bezeichnet Wiese - der auf dem Gebiet des Museumsmanagements und verwandter Bereiche für das Studium von diesbezüglicher Grundlagenliteratur vor allem hinzuzuziehen ist und auf den die Verfasserin für weitere Darstellungen verweist - Museumsmanagement sodann als eine zielgerichtete Koordination, in die er die musealen Kernaufgaben sowie weitere Handlungsbereiche (wie z.B. Museumspädagogik, Öffentlichkeitsarbeit etc.) integriert⁷⁸⁴ - diese originäre und basale Funktion kann dabei auch als Argumentationsgrundlage gegen Kritiker von Management- und Marketingstrategien in tendenziell nicht-kommerziellen Einrichtungen, wie Museen und Bibliotheken, dienen, da bei der grundsätzlichen Implementierung solcher Strategien und Instrumente die Organisation zuerst einmal mit all ihren Handlungsbereichen und in ihnen tätigen Mitarbeitern sowie den dafür notwendigen Ressourcen effektiv und effizient ausgerichtet werden, was den Einrichtungen in Zeiten der vielen bereits genannten Herausforderungen - seien sie normativer oder inhaltlicher Gestalt - nur zu Vor-

⁷⁷⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 181

⁷⁸⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 188

⁷⁸¹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 563

⁷⁸² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 391

⁷⁸³ Bierbaum (2000), S. 76

⁷⁸⁴ vgl. Dauschek (2002), S. 5

teilen verhelfen kann. So wird im Museumsbereich bereits seit längerer Zeit eine Diskussion um die Implementierung und Formgebung von Managementansätzen in Museen geführt, die – wie für diesen Bereich des Öfteren vorkommend – sowohl auf professioneller, wie auch auf emotionaler Ebene stattfindet. Die Form dieser Dispute ist dabei genauso facettenreich, wie es auch die möglichen zu berücksichtigenden managementbezogenen Aspekte sind, wie z.B. Finanzen, rechtliche Rahmenbedingungen sowie organisatorische, inhaltliche und publikumsbezogene Strategien, konkrete Bereiche, die sich dabei über die letzten Jahre exponiert haben, sind die Finanzierung, das Marketing, Verwaltungsprozesse durch das *Neue Steuerungsmodell* und dazu parallel die mögliche trägerschaftsbezogene Verselbstständigung der Betriebe.⁷⁸⁵ Das Bibliothekswesen vermag in diesem Bereich einen Vorsprung verzeichnen, da sowohl wissenschaftliche, wie auch öffentliche Bibliotheken allein aufgrund ihrer essenziellen Tätigkeiten im Alltag mit diversen Managementprozessen konfrontiert sind – wie z.B. dem Bestandsmanagement mit all seinen daraus resultierenden Handlungsbereichen – und über die Zeit somit, je nach Bibliothekstyp, mehr oder weniger professionelles Handeln demonstrieren. So wurde bereits für z.B. das öffentliche Bibliothekswesen die inzwischen immer öfter zu erkennende professionelle Anwendung von Marketingaktivitäten geschildert. Doch auch im Bibliothekswesen haben sich dabei über die letzten Jahre die Gewichtungen der diesbezüglichen Aktivitäten verschoben – die Herausforderungen, mit denen auch Bibliotheken als überwiegend öffentliche Einrichtungen aktuell konfrontiert sind, wurden bereits dargelegt, die dafür notwendigen Nachweise und Prozesse führten zu der teilweise eklatanten Umdisponierung und Revision vieler bis dahin gängiger Strukturen, Ziele und Strategien.

Sowohl bei Bibliotheken, als auch Museen muss dabei bezüglich der essenziellen Zielsetzung eines Managementprozesses die sie definitiv von der originär gewinnorientierten Intention abzugrenzenden monetären Gewinnmaximierung in zwar einen durchaus ökonomischen, dabei jedoch nicht-kommerziellen Zielaspekt transferiert werden, für den das Selbstverständnis der Einrichtung sowie seine gesellschaftliche Aufgabe die basalen Determinanten sind.⁷⁸⁶ Die spezifische Definition von Museumsmanagement von Desvallées und Mairesse kann sodann auch auf Bibliotheken angewendet werden:

"Museum management is defined today as the action of ensuring the running of the museum's administrative business and, more generally, all the activities which are not directly attached to the specific fields of museum work (preservation, research and communication). In this regard, museum management essentially encompasses tasks relating to financial (accounting, management control, finances) and legal responsibilities, to security and upkeep, to staff management and to marketing as well as to strategic procedures and the general planning of museum activities."⁷⁸⁷

Die zentrale Bedeutung des Management als Planungsinstrument betont dazu Bristot, indem sie konstatiert, dass Kontrolle ohne Planung unmöglich, und umgekehrt eine Planung ohne Kontrolle sinnlos sei.⁷⁸⁸ Diese *strategische Planung* bildet mithin das konstitutive Gerüst von Managementprozessen in Museen und Bibliotheken, mit einer expliziten *Zielvorgabe* als Basis. Wöhe und Döring formulieren diesbezüglich die Definition strategischer Planung derart, dass sie, wenn sie auch seitens der Verfasser aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre stammt, durchaus auch für Museen und Bibliotheken Gültigkeit erfahren kann: Strategische Planung habe demnach Vorgabecharakter und Koordinierungs-

⁷⁸⁵ vgl. Dauschek (2007), S. 21

⁷⁸⁶ vgl. Dauschek (2007), S. 22

⁷⁸⁷ Desvallées und Mairesse (2010), S. 45

⁷⁸⁸ vgl. Bristot (2007), S. 2

funktion für die taktische Planung, ihre zentralen Bereiche seien dabei die Sicherung bestehender sowie die Erschließung neuer Erfolgspotentiale und die Verringerung von Risikopotentialen; dem liege eine strategische Analyse zugrunde, die sowohl unternehmensbezogene Aspekte (z.B. Stärken und Schwächen, Kernkompetenzen, vorhandene Potentiale etc.), als auch umweltbezogene Aspekte (z.B. Nachfrager, Konkurrenten, gesetzliche Rahmenbedingungen, weitere externe Anspruchsgruppen) gleichermaßen berücksichtige.⁷⁸⁹ Für Museen und Bibliotheken ist darüber hinaus die Besonderheit ihrer geführten Rechtsform(en) und somit ihrer verantwortlichen Träger in diese fundamentalen Strategien als normative Bedingung zu inkludieren, deren Schwierigkeit nicht zuletzt hinsichtlich eines effektiven und effizienten *Controllings* darin besteht, dass beide Einrichtungen nicht als singuläres Unternehmen betrachtet werden können, sondern stets ihr Zielsystem mit dem des verantwortlichen Trägers (z.B. dem Landkreis) abstimmen müssen.⁷⁹⁰ Bei dem Entwurf eines solchen Zielsystems müssen dabei sowohl Museen, als auch Bibliotheken ihrem Anspruch als komplexe Organisation mit äußerst divergierenden Aufgaben und Funktionen gerecht werden, woraus, je nach Einrichtungstyp und -größe, jeweils verschiedene zu berücksichtigende Inhalte resultieren, z.B. bezüglich des jeweiligen Aufgabenschwerpunktes, den pluralistischen Ziel- und Anspruchsgruppen sowie finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen.⁷⁹¹

Die explizite und schriftlich fixierte Zielformulierung ist dabei als besagte substanzielle Basis obligat. So konstatiert Dauschek, dass die Zielsetzung, indem sie Leistung, Nutzen und Wirkung der Einrichtung in der Gesellschaft definiere, die Lücke verdeutliche, die entstünde, existiere die Einrichtung nicht⁷⁹² – demzufolge hat ein professionell implementiertes Management auch eine zentrale Bedeutung bei besagten immer öfter geforderten Leistungs- und Qualitätsnachweisen von Museen und Bibliotheken. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht orientieren sich Unternehmen bei ihren Zielformulierungen dabei stets an eigenen Interessen und Wünschen (Nutzenvorstellung), an eigenen Möglichkeiten (Ressourcen), und Umweltbedingungen (rechtliche Rahmenbedingungen etc.).⁷⁹³ Spezifische Ziele für Museen, als auch für Bibliotheken, können dabei u.a. programmatisch (z.B. Ausstellungen oder Lesungen etc.), ökonomisch (z.B. der Umgang mit dem Verhältnis zwischen Eigenfinanzierung und Fördermitteln), oder marketingrelevant (z.B. Zielgruppenerweiterung oder Besucher-, bzw. Nutzerbindung) sein.⁷⁹⁴ Der holistische Ansatz von Managementstrategien zeigt sich sodann, eruiert man betroffene Bereiche eines sie anwendenden Museums oder einer Bibliothek, z.B. im Allgemeinen die Erwerbung und / oder (Dritt-) Mitteleinwerbung, pädagogische, bzw. didaktische Konzepte, oder aber auch der Bau als Ganzes und dessen Präsentation und Einbindung in die regionale Infrastruktur mit Berücksichtigung der diversen Zielgruppen sowie im Speziellen z.B. Sonderausstellungen des Museums und spezifische Dienstleistungen der Bibliothek.⁷⁹⁵

Dass sich aus diesen Handlungsfeldern im Folgenden die Notwendigkeit ergibt, diese Tätigkeiten und Angebote an die Interessen- und Anspruchsgruppen effektiv und effizient zu kommunizieren und zu vermarkten, erscheint dabei nur als logische Konsequenz. Die Grundvoraussetzung von Marketingaktivitäten hat vor allem im gewinnorientierten Bereich ihren Ursprung in der Zeit, als sich die Knappheits- zur Überschussgesellschaft wandelte und sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage umkehrte, mithin es erforderlich

⁷⁸⁹ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 85

⁷⁹⁰ vgl. Rump (2000), S. 11

⁷⁹¹ vgl. Bristot (2007), S. 39

⁷⁹² vgl. Dauschek (2007), S. 22

⁷⁹³ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 388

⁷⁹⁴ vgl. Bristot (2007), S. 39

⁷⁹⁵ vgl. Thänert (2000), S. 13

wurde, Märkte systematisch zu erschließen und entsprechend zu bedienen. Im Rahmen von Managementstrategien- und -prozessen oblag es den Unternehmen fortan, die Gewichtung von der *Distributions- und Produktorientierung* auf die *Verkaufsorientierung* zu verlagern, was u.a. die Erweckung der Nachfrage nach dem betroffenen Produkt sowie bezüglich einer Wettbewerbsorientierung deren Abgrenzung zu Konkurrenzangeboten integrierte.⁷⁹⁶ Dass aus formeller Sicht derartige Strategien dabei auch für nicht gewinnorientierte Einrichtungen Gültigkeit besitzen und wie sehr sie mit den ihnen zugrunde liegenden Managementstrategien korrelieren, konstatiert Bristot treffend:

"Auch Kulturbetriebe haben eine Reihe von Adressatengruppen, mit denen sie in einen Austauschprozess treten, weshalb auch für sie der Marketingaspekt an Relevanz gewinnt. Resultierend aus ihrem Vermittlungsauftrag, der am Besucher realisiert werden muss, kommt der Austauschbeziehung Kulturbetrieb – Besucher eine besondere Rolle in Theorie und Praxis zu. Diese Beziehung durch Marketingaktivitäten befriedigend zu gestalten, kann die Attraktivität einer Institution erhöhen. Dies kann wiederum zu weiteren positiven Nebeneffekten, wie der Erleichterung der Akquisition von Sponsorengeldern und Spenden, führen und schlussendlich auch zu einer höheren Akzeptanz des Kulturbetriebs in der Öffentlichkeit."⁷⁹⁷

In diesem Zusammenhang wird derweil auch das Potential der Kooperation dieser nicht gewinnorientierten Einrichtungen deutlich, da die individuelle Öffentlichkeitsarbeit zwar primär die Aufgabe der einzelnen Organisation ist – wie diese aber auch bereits bei ihren Managementstrategien parallel zu den eigenen Interessen auch die des verantwortlichen Trägers integrieren muss –, vor allem jedoch auf lokaler oder regionaler Ebene eine Kooperation mit verwandten Einrichtungen explorative Potentiale auf allen Ebenen bietet,⁷⁹⁸ von denen sowohl betriebsintern die jeweiligen Mitarbeiter (z.B. durch Erkenntniserweiterung ihrer Bestände und denen anderer Einrichtungen), als auch betriebsextern die pluralistischen Anspruchsgruppen profitieren (z.B. durch die erweiterten Kompetenzen der Mitarbeiter qualifiziertere Vermittlungsprogramme). Herausforderung und Potential gleichermaßen ist bei Museen und Bibliotheken als Akteure der kulturellen Bildungslandschaft dabei die Besonderheit kultureller (Dienst-) Leistungen, synchron zum besagten Doppelcharakter kultureller Waren: So elaboriert Bristot, kulturelle Leistungen seien stets eine Art Dienstleistung, indem z.B. ein Museumsbesuch immer aus einer Kombination materieller und immaterieller Leistungen bestünde, in deren Prozess der Leistungserstellung der Besucher unmittelbar integriert werde. Aus dieser Immaterialität der kulturellen Dienstleistungen folgert sie sodann die gleichzeitige Schwierigkeit der betreffenden Einrichtungen, den Erfolg dieser Leistungen (z.B. Unterhaltung oder Wissenszuwachs) ermitteln zu können, da sie so gut wie keinen Einfluss auf substanzielle Determinanten wie Vorbildung oder Mentalitäten der Besucher, bzw. Nutzer besitze, was es im Rahmen eines professionellen Marketingprozesses hernach notwendig werden ließe, ihre Angebote entsprechend der heterogenen Interessen- und Anspruchsgruppen variabel zu gestalten und zugänglich zu machen, um möglichst vielen Bedürfnissen gerecht werden zu können.⁷⁹⁹ Derartige Marketingstrategien konsolidieren mithin den Paradigmenwechsel vieler kultureller (Bildungs-) Einrichtungen von der Angebots- hin zur Nachfrageorientierung und einer sie umrahmenden Besucher-, bzw. Nutzerorientierung. Die Begründung, neben Management- sodann auch Marketingstrategien in einer solchen Einrichtung zu implementieren, lässt sich dabei, wie auch für das Management, anhand einer breiten, konstitutiven Definition

⁷⁹⁶ vgl. Bristot (2007), S. 11

⁷⁹⁷ Bristot (2007), S. 23

⁷⁹⁸ vgl. Skowera (1993), S. 63

⁷⁹⁹ vgl. Bristot (2007), S. 30

von Marketing konsolidieren, anhand derer sich auch die besagte, in den letzten Jahren vermehrt in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückte Besucher-, bzw. Nutzerorientierung deduzieren lässt:

"[...] marketing is a matter of developing a product or service that will be beneficial to people - usually specific people - and then informing them about where it is available and how it will help them. This means that [a]n organization with a marketing orientation feels that its major task is a multifaceted one: to systematically study customer needs, wants, preferences and satisfaction levels; to redesign all elements of its products that are not satisfactory; to appropriate price and distribute these products; and to communicate their value to customers."⁸⁰⁰

Über diese substanzielle Funktion sei darüber hinaus der sogenannte *Transaktionsansatz* des Marketings additiv hinzugezogen, der die bereits geschilderte Besonderheit kultureller Dienstleistungen pointiert, indem dieser Marketing als konzeptionelle Ausrichtung eines Unternehmens betrachtet, die zum Ziel hat, durch den Austausch zweier Marktteilnehmer die Bedürfnisse beider Seiten zu befriedigen, was den Bereich des Marketings folglich nicht mehr nur auf die Vermarktung von Produkten reduziert, sondern um die der Dienstleistungen erweitert.⁸⁰¹

Marketing ist dabei stets als ein Teil des Managementprozesses anzusehen und steht mit diesem mutual in Verbindung.

Im Sinne der inzwischen von geringerer Bedeutung gewordenen Angebotsorientierung definiert sich zwar ein Museum über seine Ausstellung, bzw. eine Bibliothek über ihren Bestand, dennoch müssen beide Inhalte, nicht zuletzt der an Dominanz gewonnenen Besucher-, bzw. Nutzerorientierung, adäquat kommuniziert und vermarktet werden, da die Existenz der jeweiligen Einrichtung ohne ihre Besucher, bzw. Nutzer *ad absurdum* geführt werden würde. Marketingstrategien dienen dabei nicht zuletzt der zielgerichteten Ansprache der diversen Interessen- und Anspruchsgruppen sowie deren zukünftige Bindung an die Institution, u.a. durch individuelle Angebotsformen. Dies macht deutlich, dass durchaus neben Museen und öffentlichen Bibliotheken auch die wissenschaftlichen Bibliotheken Gründe für das Implementieren von Marketingprozessen besitzen, indem sich ein solches Bibliotheksmarketing darauf bezieht, die diversen Zielgruppen und ihren jeweiligen Informationsbedarf zu bestimmen und homogen zu segmentieren, somit Dienstleistungen mit Kundenwünschen abgestimmt werden und beworben werden können.⁸⁰² Diese Benutzerorientierung exponieren schon Gantert und Hacker – für Bibliotheken jeden Typs – als ein wichtiges Merkmal ihrer Leistung:

"Die differenzierten Literatur- und Informationsbedürfnisse und die Arbeitsgewohnheiten der Benutzer und Benutzergruppen im Umfeld der Bibliothek müssen maßgebend sein für die Art und den Inhalt des Bestandes und der Informationsangebote der Bibliothek. Durch Methoden des Marketing, d.h. der Bedarfsermittlung, der Umfeldanalyse, der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit wird versucht, Bedürfnisse und Erwartungen der Benutzer (auch der 'Nicht-Benutzer') festzustellen, im Leistungsangebot der Bibliothek zu berücksichtigen und dieses durch geeignete Maßnahmen bekannt zu machen. Ziel ist vor allem die Schaffung eines nachfrageorientierten Medienangebots und einer zielgruppenorientierten Literatur- und Informationsversorgung."⁸⁰³

⁸⁰⁰ Bierbaum (2000), S. 86

⁸⁰¹ vgl. Bristot (2007), S. 12

⁸⁰² vgl. Johanns (2011), S. 141

⁸⁰³ Gantert und Hacker (2008), S. 57

Zentrale Methoden des Ermitteln der Bedürfnisse und Ansprüche der Nutzer – wie auch der Museumsbesucher – sind hierbei statistische Erhebungen und Nutzer-, bzw. Besucherrumfragen, wobei jedoch trotz aller *Kundenorientierung* die Qualität und die Ausgewogenheit der Bestände, vor allem der Museen und wissenschaftlichen Bibliotheken, nicht gefährdet werden darf.⁸⁰⁴

Sowohl für Museen, als auch für Bibliotheken hat das Marketing jedoch überwiegend positive Effekte, wie z.B. mehr Ansehen und Vertrauen seitens der Träger und der Besucher, bzw. Nutzer, eine höhere Wahrscheinlichkeit von Etatbewilligungen, aber auch eine potenzierte Motivation der Mitarbeiter, durch die für durchlässige Management- und Marketingprozesse notwendige Zusammenarbeit und das explizite Ausformulieren gemeinsamer Ziele und anzusprechender Zielgruppen, was nicht zuletzt in Form optimierter Angebote und Dienstleistungen wiederum den Besuchern, bzw. Nutzern zugutekommt.⁸⁰⁵

Vor allem im Bereich der Museen ist ein weiterer Paradigmenwechsel der jüngeren Marketinghistorie in diesen Häusern zu detektieren: Fokussierten erste Marketingstrategien noch die zentraler Gewinnung neuer Besucher zur letztendlichen kostendeckenden Finanzierung, sind inzwischen die Qualität der Vermittlungsangebote sowie die Beziehung zwischen dem Museum und seinen Besuchern in den Vordergrund gerückt.⁸⁰⁶ Diese inhaltliche Konzentration auf die Anspruchsgruppen, mehr oder weniger losgelöst von formellen Prozessen, ist dabei vor allem für öffentliche Bibliotheken von Bedeutung, um ihren (potentiellen) Nutzern die Bedeutung des (*Lern-*) *Ortes Bibliothek* auch als *kulturelles Zentrum*, mit dem Potential der sozialen Integration, einer Region vermitteln zu können,⁸⁰⁷ was zu besagtem Faktum führte, dass diese Sparte des Bibliothekswesens bereits langjährige Erfahrung mit Marketingaktivitäten hat, wenn diese in der Vergangenheit auch nicht immer offiziell als solche deklariert wurden. Seit nun auch Museen und wissenschaftliche Bibliotheken (wenn auch letztere auf einer vergleichsweise eventuell formelleren Ebene) ihre Besucher intensiviert und individueller ansprechen (wollen), können die öffentlichen Bibliotheken durchaus als vorbildhafte Institutionen hinzugezogen werden, bis hin zu der Einrichtung von Kooperationen auf mehreren Ebenen.

Im Rahmen eines professionellen Marketingprozesses müssen Museen und Bibliotheken mithin mehreren Ansprüchen gerecht werden: Um die Nachfrage erhöhen und intensivieren zu können, müssen die Ziele und Leistungen der Institution professionell und glaubhaft kommuniziert werden, wobei nicht nur bestehende, sondern auch potentielle Besucher-, bzw. Nutzergruppen angesprochen werden müssen; das gesamte Spektrum von Produkt- und Serviceangeboten der Einrichtung muss dabei stets als Ganzes kommuniziert werden, was Veranstaltungen ebenso betrifft wie z.B. Werbemaßnahmen, (touristische) Partnerschaften und andere Netzwerke, die professionelle Bindung und Betreuung von Fördervereinen und Freundeskreisen sowie der Kontakt zu Vertretern so vieler Medien wie möglich.⁸⁰⁸

In der Praxis kommt dabei jedoch erschwerend hinzu, dass die beschriebene originäre Funktion von Marketing in den Einrichtungen oft nicht hinlänglich bekannt ist. So betrachten z.B. viele Museen Marketing lediglich als die spezifische und von anderen Angeboten losgelöste Vermarktung einzelner Ausstellungen.⁸⁰⁹ Die einzelnen Elemente des Marketing, z.B. Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, werden dabei allzu oft mit diesem egalitär verwendet, dabei ist hier ein definitorischer Unterschied zu berücksichtigen:

⁸⁰⁴ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 57

⁸⁰⁵ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 123

⁸⁰⁶ vgl. Dauschek (2007), S. 24

⁸⁰⁷ vgl. Skowera (1993), S. 65

⁸⁰⁸ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 12

⁸⁰⁹ vgl. Bristot (2007), S. 33

"Öffentlichkeitsarbeit im strategischen Sinn ist weder die Pressearbeit, noch die Durchführung von Ausstellungen oder die Verbreitung von Infomaterial [...], sondern ein fertiges Produkt, das mit Menschen und Prozessen zu tun hat. Öffentlichkeitsarbeit im strategischen Sinne ist keine Werbung. Es geht darum, möglichst fortdauernd Kontakte zu halten und kontinuierlich neue Kommunikation aufzubauen. Einzelne Zielgruppen müssen definiert werden [...]." ⁸¹⁰

Der Öffentlichkeitsarbeit als Arbeit mit der, für die und in der Öffentlichkeit, sowohl in Hinwendung an die externe, wie auch die interne Öffentlichkeit, schreibt Skowera dabei mehrere *Funktionen* zu: eine Informations-, Kontakt-, Führungs-, Image-, Harmonisierungs-, Verkaufsförderungs-, Stabilisierungs- und Kontinuitätsfunktion ⁸¹¹ und grenzt des Weiteren die Werbung von der Öffentlichkeitsarbeit ab, indem sie elaboriert, dass Werbung primär ein absatzpolitisches Instrument sei, also den Wunsch vom Erwerb, bzw. Konsum des Produkts evozieren solle, wohingegen Öffentlichkeitsarbeit Sympathie, Vertrauen und Verständnis erzeugen solle. ⁸¹² Dieser gesellschaftliche Ansatz lässt sich dabei nachvollziehbarer anhand des englischen Begriffs *Public Relations* darstellen, durch den deutlich wird, dass es um die Pflege von *Beziehungen* geht, im Gegensatz zur Werbung, die in der Majorität der Fälle auf eine bestimmte, kurzfristige Maßnahme abgestimmt ist und vor allem im kommerziellen Sektor durchaus manipulativen Charakter besitzen kann. Jedoch auch auf diesem Gebiet ist eine finale Demarkation nicht definitiv möglich, beide Bereiche können sich mitunter überschneiden. Durch eine Beziehungspflege zu der internen und externen Öffentlichkeit optimiert die Einrichtung sodann durch verschiedene *kommunikationspolitische Maßnahmen* die Wahrnehmung der Institution in der Öffentlichkeit – diese Steigerung des *Images* kommt letztendlich wieder den Unternehmenszielen zugute, was die direkte Verbindung zu den, den Marketingaktivitäten zugrunde liegenden, Managementstrategien erkennen lässt. ⁸¹³

Die von Gantert und Hacker erbrachte Definition von Bibliotheksmarketing lässt sich derweil unmittelbar auch auf Museen anwenden:

"Unter Öffentlichkeitsarbeit der Bibliotheken versteht man alle Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, die Öffentlichkeit über die Bestände und die Angebote der Bibliothek zu informieren und neue Benutzer zu gewinnen. Die Öffentlichkeitsarbeit soll das Interesse für die Bibliothek wecken, ihr Leistungsangebot bekannt machen und für ihre Benutzung werben." ⁸¹⁴

Spezifische Maßnahmen können in diesem Zusammenhang z.B. die ständige *Werbung* durch Schaukästen in der Stadt, Plakate und andere Drucksachen, Tragetaschen, Zeitungsanzeigen, einem Auftritt im Internet usw. sein, mit denen auf die Inhalte der Einrichtungen sowie sie begleitende Angebote, Programme und Dienstleistungen hingewiesen wird. ⁸¹⁵

Konstitutive Elemente eines jeglichen Marketings sind dabei die individuellen Ziele der Einrichtung, Marktforschung sowie seine Instrumente (speziell die *absatzpolitischen Instrumente* der *Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik*, deren Optimierung und Abstimmung als *Marketing-Mix* bezeichnet wird). ⁸¹⁶ Die Grundsatzfragen des

⁸¹⁰ Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011a)

⁸¹¹ vgl. Skowera (1993), S. 58

⁸¹² vgl. Skowera (1993), S. 60

⁸¹³ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 496

⁸¹⁴ Gantert und Hacker (2008), S. 58

⁸¹⁵ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 59

⁸¹⁶ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 380ff.

Marketing beziehen sich in dieser Hinsicht auf momentane und zukünftige Nachfragebedürfnisse, das Verhältnis zur Konkurrenz sowie (potentiellen) Zielgruppen, das Nachfragerverhalten, die Nachfragestimulation, Alleinstellungsmerkmale, die Festigung der Wettbewerbsposition usw.⁸¹⁷ – anhand dieser diversifizierten Bereiche lässt sich die Herausforderung erkennen, mit der sich vor allem Einrichtungen aus dem nicht gewinnorientierten Sektor konfrontiert sehen, da hierbei für einen nachhaltigen Effekt professionelle Strategien vonnöten sind, die zu leisten nicht jede Institution vor allem im *Non-Profit-Bereich* in der Lage ist.

Dieses professionelle Vorgehen im Marketing-Managementprozess folgt dabei in der Regel einem reglementierten Schema: Auf eine Ist-Analyse folgt die Ziel- und Strategiefestlegung (*strategisches Marketing*), die ihre Umsetzung im sogenannten *Marketing-Mix* finden (*operatives Marketing*), dem schließt sich eine *Erfolgskontrolle* an, die ggf. zur Revision der originären Ziele und Strategien aufgrund eines veränderten Ist-Zustandes führen (können) – der Marketing-Managementprozess bildet mithin einen Regelkreis.⁸¹⁸

Substanzieller Ausgangspunkt nicht nur für universelle Management-, sondern ebenso für Marketingprozesse ist eine *Analyse des Ist-Zustandes*, die sowohl einrichtungsexterne, wie auch -interne Einflussgrößen berücksichtigt und in der Praxis in der Regel durch eine sogenannte *SWOT-Analyse* (ein Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) erfolgt sowie einer *Marktsegmentierung*, bei der der heterogene Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte segmentiert wird, um Zielgruppen optimal ansprechen zu können. Die sodann zu formulierenden Ziele der Einrichtung basieren auf dem Einrichtungszweck (schriftlich fixiert im sogenannten *Mission Statement*), den Grundsätzen der Institution (schriftlich formuliert in den sogenannten *Policies*) sowie deren Identität (*Corporate Identity*). Die daraus resultierenden *Marketingstrategien* basieren auf institutionsinternen und -externen Einflussgrößen und dienen unmittelbar dazu, die formulierten Ziele zu erreichen; dafür muss eine *Marktwahl* getroffen werden (also die Felder, auf denen die Einrichtung aktiv sein, bzw. werden möchte) und die *Marktsegmentierung* erfolgen. Die Marketingstrategie bezieht sich folglich nicht nur auf Gesamtzusammenhänge, sondern ebenso auf einzelne Produkte und Dienstleistungen und das Verhalten gegenüber den Anspruchsgruppen.

Den Rahmen für das *operative Marketing* stellt sodann der *Marketing-Mix* dar: dieser beinhaltet die qualitative, quantitative und zeitliche Kombination der Marketinginstrumente und setzt sich zusammen aus den sogenannten *4 P's* (Product, Price, Place und Promotion). Die *Produktpolitik* definiert dabei Umfang, Art und Gestaltung der Marktleistungen, wobei nicht nur ein bestimmtes Produkt im Fokus steht, sondern dazu das es umrahmende Leistungsangebot als Ganzes – produktpolitische Entscheidungen beziehen sich mithin entweder auf ein einzelnes Produkt (in Form einer *Produktinnovation* oder *-variation*), oder eine ganzheitliche Produktlinie; die *Preispolitik* legt Art und Umfang der zu erbringenden Gegenleistung fest und betrifft sowohl monetäre Bedingungen, als auch die Gestaltung von Rabatten, Ermäßigungen usw.; die *Distributionspolitik* bezieht sich auf die Absatzwege, bzw. Distributionskanäle für das entsprechende Produkt oder Angebot und betrifft alle am Austauschprozess dieses Produktes Beteiligten; das vor allem im nicht kommerziellen Bereich bedeutendste Instrument ist jedoch die *Kommunikationspolitik*, die auch die besagten Handlungsbereiche Marketing und Öffentlichkeitsarbeit integriert.⁸¹⁹

⁸¹⁷ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 385

⁸¹⁸ vgl. Bristot (2007), S. 14ff. - Das Vorgehen in diesem Prozess ist inzwischen sowohl im Allgemeinen, als auch spezifisch für Museen und Bibliotheken in der Literatur bereits vielfach geschildert worden, weshalb an dieser Stelle nur eine knappe Darstellung erfolgen soll, die von der Verfasserin als notwendiges Verständnis für nachfolgende Thesen angesehen wird.

⁸¹⁹ vgl. Bristot (2007), S. 14ff.

Die *Marketingkontrolle* schließlich findet kontinuierlich und systematisch statt und wird in Form eines Soll-Ist-Vergleichs durchgeführt, wobei sich spätestens an dieser Stelle die fundamentale Bedeutung der anfänglich zugrunde gelegten und so präzise wie möglich ausformulierten Ziele erkennen lässt.

Bei der *Produktpolitik* bilden sowohl für Museen als auch Bibliotheken neben ihrem *Kernprodukt* (Bestand, bzw. Dauerausstellung) die sogenannten, neben dem Grundnutzen einen Zusatznutzen erfüllenden, *additiven Serviceleistungen* den zentralen Handlungsfokus; als dominierende *produktpolitische Entscheidung* lässt sich die *Produktvariation* detektieren, die nicht immer eindeutig von der *Produktinnovation* abzugrenzen ist. Im Museumsbereich wäre dies z.B. die Änderung der Dauerausstellung, bzw. das Angebot einer Sonderausstellung. Die *Preispolitik* scheint auf den ersten Blick für Museen und Bibliotheken als überwiegend öffentlich finanzierte Einrichtungen nicht pertinent, doch insbesondere für Museen sind dazu zu zählende Angebote von z.B. Dauerkarten, oder der Preisgestaltung für bestimmte Zielgruppen durchaus von Relevanz – die Preisfindung überschneidet sich dabei unwillkürlich mit weiteren Prozessen im Museum und lässt die Bedeutung der *Preispolitik* auch im Museum erkennen, indem sich z.B. die durch eine Sonderausstellung erhöhte Versicherungssumme direkt auf den Eintrittspreis auswirkt; Bibliotheken müssen bei ihrer *Preispolitik* z.B. ihren Umgang mit Mahngebühren definieren, aber auch der Umgang mit finanziellen (Dritt-) Mitteln lässt sich durch dieses Instrument reglementieren. Die *Distributionspolitik* von Museen und Bibliotheken ist insofern besonders, als ihr *Absatz* direkt vor Ort stattfindet, sie also *Direktvermarkter* sind, wobei sich insbesondere bei diesem Instrument erneut die Bedeutung von *Mund-zu-Mund-Propaganda* erkennen lässt, da auch (zufriedene) Besucher, bzw. Nutzer sogleich *Absatzmittler* sind; weitere Komponenten der für Museen und Bibliotheken relevanten *Distributionspolitik* sind darüber hinaus z.B. Öffnungszeiten, aber auch ihre Erreichbarkeit und Anbindung, mithin ihre Eingliederung in die örtliche Infrastruktur. Die *Kommunikationspolitik* umfasst alle Maßnahmen, mit denen die Einrichtung in den Dialog mit ihren Interessen- und Anspruchsgruppen tritt und deren Elemente der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung bereits geschildert wurden.⁸²⁰

Dass solche marktrelevanten Strategien auch für Museen und Bibliotheken als nicht gewinnorientierte Einrichtungen dennoch vonnöten sind, bzw. sein können, wird anhand der Definition eines *Marktes*, erbracht von Wöhe und Döring, deutlich:

"In abstrakter Form versteht man unter einem Markt das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Praktisch relevant ist für einen Anbieter der Markt, auf dem er im Wettbewerb mit seinen Konkurrenten um die Gunst potentieller Abnehmer wirbt. [...] Wie stark der Wettbewerb auf einem Markt ist, hängt bei gegebener Nachfrage nach einem bestimmten Gut vor allem von zwei Faktoren, der Anzahl der Anbieter [und der] Art der angebotenen Güter ab."⁸²¹

Dies konsolidiert auch die Argumentation der Befürworter von Management- und Marketingstrategien in *Non-Profit-Organisationen*, da, wie bereits elaboriert, auch Museen und Bibliotheken im Wettbewerb zu sowohl verwandten Einrichtungen, wie auch weiteren Akteuren des Freizeit-, Unterhaltungs- und Bildungssektors stehen und sich stets durch neue oder variierte Angebote profilieren müssen. Das Verhältnis speziell von Museen und ihren Märkten schildert derweil Dauschek umfassend:

"Das Museum muß aus betriebswirtschaftlicher Sicht sein Angebot auf die Nachfrage abstimmen und auf dem Markt positionieren, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Nachfra-

⁸²⁰ vgl. Bristot (2007), S. 14ff.

⁸²¹ Wöhe und Döring (2008), S. 414

ger sind neben den Besucherinnen und Besuchern, die Eintrittsgeld bezahlen, Fördermitglieder, private Spender und die öffentliche Hand als Förderer – Interessengruppen, die jeweils unterschiedliche Erwartungen an das Museum haben. Der Markt des Museums ist aus kulturwissenschaftlicher Sicht sein gesellschaftliches Umfeld und seine Position darin ist in seiner Zielsetzung beschrieben. Aus zweckrationaler Sicht würde sich ein Museum eine möglichst attraktive Marktnische suchen, in der es entweder besondere Fördermöglichkeiten hat oder für Besucher besonders attraktiv ist. Als Nonprofit-Organisation hat ein Museum darüber hinaus die Verpflichtung, mit seinen Ressourcen eine förderungswürdige Leistung für die Öffentlichkeit zu erbringen. Das Management darf also die Ziele eines Museums nicht allein aufgrund wirtschaftlicher Überlegungen definieren; in die Definition der Museumsziele muß ebenso eine Reflexion der Aufgaben eines Museums in der Öffentlichkeit einfließen."⁸²²

Darüber hinaus lässt sich für Museen konstatieren, dass sich das Verhältnis zwischen ihnen, dem Markt sowie den Medien seit den 80er Jahren eklatant verschoben haben.⁸²³ Anders als Bibliotheken besitzen dabei Museen innerhalb eines größeren Spielraumes im Verhältnis von Bildung und Unterhaltung die Möglichkeit im Rahmen ihres Marketingprozesses sowohl die *Prestige-*, als auch die *Erlebnisstrategie* zu verfolgen:

"Die erste richtet sich an prestige- und bildungsorientierte Bürger, wobei Kernleistungen, vor allem die Services, exklusiv und hochwertig gestaltet werden. Freizeitwerte spielen nur eine untergeordnete Rolle (was aber wiederum zu einem Ausschluss bestimmter Lebensstilgruppen führt). Die Erlebnisstrategie verfolgt hingegen die Idee einer Begegnungsstätte, die ihr Angebot aktiv und abwechslungsreich unterhaltend gestaltet und dabei kulturelle Informationen einbaut."⁸²⁴

Nachfolgend seien nun die Instrumente des *Marketing-Mix* speziell relevant für Museen und Bibliotheken skizziert, wobei bemerkt sei, dass sich die Bereiche nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen lassen (so können sich in ihren Handlungsfeldern z.B. die *Produkt-* und die *Kommunikationspolitik* überschneiden). Letztendlich sollten derartige Strategien und Konzepte in Museen und Bibliotheken im Rahmen der Besucherorientierung aus Besucher-, bzw. Nutzersicht dazu führen, dass dieser seinen Besuch, nachdem er auf das Angebot aufmerksam geworden ist, optimal vor- und nachbereiten kann sowie während seines Aufenthaltes seine Bedürfnisse optimal befriedigt werden.

Die besagten *4P's* des *Marketing-Mix* dienen dabei den betreffenden Einrichtungen durch eine adäquat abgestimmte Gewichtung u.a. dazu, ihre Management- und Marketingstrategien in ökonomischer Art und Weise umsetzen zu können. Dies erscheint umso notwendiger, als die Tatsache zu bedenken ist, dass Besucher ein "kostbares Gut"⁸²⁵ sind, deren Aufmerksamkeit zu gewinnen auf dem ausdifferenzierten Angebotsmarkt aufwändig und teuer sein kann – vor allem der kulturelle Bildungsbereich sieht sich in dieser Hinsicht einer relativ kleinen Zielgruppe gegenüber: "Noch immer sind es höchstens die gebildeten und gutverdienenden fünf bis zehn Prozent der Bevölkerung, die sich für das Hochkulturangebot interessieren."⁸²⁶ Bei der Ausgestaltung und dem Gewichten der Komponenten des *Marketing-Mix* – *Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik* – müssen dabei für eine gut zu operationalisierende Strategie eine überschaubare Zahl an Kombinationsmöglichkeiten berücksichtigt werden sowie hinsichtlich einer Festlegung der Komponenten in *strategische (Produkt- und Distributionspolitik)* – sie werden zuerst definiert, da

⁸²² Dauschek (2002), S. 13f.

⁸²³ vgl. Weibel (2007), S. 3

⁸²⁴ Bristot (2007), S. 42

⁸²⁵ vgl. Haselbach et al. (2012), S. 138

⁸²⁶ Haselbach et al. (2012), S. 138

sie eine langfristige Wirkung besitzen) und *taktische (Preis- und Kommunikationspolitik* – sie sind in kürzeren Intervallen variabler zu gestalten) *Marketinginstrumente* differenziert werden.⁸²⁷

5.1 Preispolitik

Die *Preispolitik* spielt, wie gesagt, trotz eventuell vorerst gegenteiliger Vermutung, auch für Museen und Bibliotheken eine relevante Rolle. Insbesondere Bibliotheken müssen dabei berücksichtigen, dass seitens ihrer Nutzer die Mentalität eines kostenlosen Nutzens etabliert ist.⁸²⁸ Auch für Museen stellt die grundsätzliche Frage der Erhebung eines Eintrittsgeldes sowie dessen nachfolgende Ausgestaltung einen nicht zu unterschätzenden Aspekt dar. So erwarten auch hier vor allem mit Museen weniger vertraute Bevölkerungsschichten einen kostenlosen Eintritt, oder zumindest ein niedrig gehaltenes Eintrittsgeld. Wie bereits dargelegt kann der Verzicht auf ein Entgelt für Museen durchaus positive Effekte haben – durch kostenlosen Eintritt in die Museen in Großbritannien und Schweden wurden signifikante Besuchssteigerungen erreicht.⁸²⁹ Doch auch in Deutschland erhoben im Jahr 2003 immerhin etwa 40 Prozent der Museen keinen Eintritt – vor allem die dominierende Zahl der kleinen Häuser – und bei weiteren 25 Prozent lag der Eintritt bei lediglich ein bis zwei Euro. Nur etwas mehr als ein Prozent der Museen erhoben demnach einen Eintritt über sechs Euro. Verglichen mit dem weiteren Angebot des (kulturellen) Freizeitmarktes stellt der Besuch eines Museums mithin eine relativ kostengünstige Unternehmung dar. Umgekehrt konnte, zumindest nach Angabe der größeren Häuser, keine Korrelation von der Erhöhung des Eintrittspreises und einem Rückgang der Besucher detektiert werden.⁸³⁰

5.2 Kommunikationspolitik

Von vergleichsweise weit höherer Relevanz für Museen und Bibliotheken ist jedoch dennoch die *Kommunikationspolitik*, zu der, wie gesagt, auch die *Öffentlichkeitsarbeit* und die mit ihr interferierende *Werbung* gehören. Diese ist von so dominierender Bedeutung, als die heutige Wohlstandsgesellschaft durch ein Überangebot auf den verschiedenen, immer ausdifferenzierteren Märkten gekennzeichnet ist, deren Nachfrager sich dazu tendenziell passiv verhalten – die Anbieter müssen folglich teils erhebliche Anstrengungen unternehmen, die Nachfrager auf ihre Angebote und deren Inhalte aufmerksam zu machen und sie davon zu überzeugen, diese wahrzunehmen. Dies wird in erster Linie durch eine professionelle *Kommunikationspolitik* erreicht.⁸³¹ Besonders für Museen ist dabei eine eindeutige Abgrenzung der organisatorischen Abteilungen nicht immer gegeben – es wurde bereits der Trend zu der Integration der Museumspädagogik, allgemein mithin der Vermittlungstätigkeit, in die museale Öffentlichkeitsarbeit konstatiert, da diese aus einem universellen Blickwinkel schließlich ein Arbeitsbereich ist, der die "Kommunikationsfähigkeit des Museums mit der Öffentlichkeit sicherstelle, vorantreibe und erweitere."⁸³² Grundsätzlich sowohl in Museen, als auch in Bibliotheken muss für die *Kommunikationspolitik* organisatorisch zwischen *interner und externer Öffentlichkeitsarbeit* differenziert

⁸²⁷ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 513

⁸²⁸ vgl. Bierbaum (2000), S. 85

⁸²⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 557

⁸³⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 567

⁸³¹ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 476

⁸³² Deutscher Bundestag (2005), S. 568

werden, die jedoch ebenfalls partiell Überschneidungen aufweisen können. Die *einrichtungsinterne Kommunikation* bezieht sich dabei auf Bereiche wie z.B. die Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement, Personalführung und -organisation, oder Finanzierungsstrategien; die *externe Kommunikation* tangiert sodann jegliche Handlungsfelder, die mit einem Kontakt zu den öffentlichen Interessen- und Anspruchsgruppen in Verbindung gebracht werden können, z.B. (museumpädagogische) Bildungsangebote, die Besucher- und Nutzerforschung, Öffentlichkeitsarbeit in Form der *Public Relations* und der *Werbung*, die Konzeption von Ausstellungen und anderen Angeboten, die Konzeptualisierung von Medienstrategien usw. – all dies findet dabei unter der Präferenz der besagten Besucher-, bzw. Nutzerorientierung statt.⁸³³ In dieser Hinsicht kommt bei der *Kommunikationspolitik* sodann das Handlungsfeld der Zielgruppenerweiterung zum Tragen. Nachdem im Rahmen der Besucher-, bzw. Nutzerforschung versucht wurde zu eruieren, warum gewisse Bevölkerungsgruppen der Einrichtung fernbleiben, muss in der darauf folgenden Praxis ein entsprechendes *Kommunikationskonzept* operationalisiert werden: Es müssen Kontakte zu anderen Einrichtungen und Organisationen hergestellt und manifestiert werden, die Beteiligung am Angebot der Einrichtung, bzw. der Zugang zu ihr muss erweitert werden, indem z.B. anhand der Besucher-, bzw. Nutzerforschung neue Angebote für die neu identifizierten Zielgruppen kreiert werden.⁸³⁴ Insbesondere in Form von einrichtungs- und spartenübergreifenden Kooperationen beruht dabei diese Zielgruppenerweiterung auf verschiedenen Modellen: Durch das *Satellit-Modell* werden (potentielle) Zielgruppen durch z.B. gemeinsame Ausstellungen in mehreren Räumlichkeiten der kooperierenden Einrichtungen und sie dort begleitende Programmangebote angesprochen; das *peripatetische Modell* bezeichnet das identische Angebot von Museen und Bibliotheken und ihren Inhalten und Programmen an jeweils unterschiedlichen Orten kooperationsexterner Räumlichkeiten, z.B. in Hotels, Seniorenheimen, Krankenhäusern usw.; das Modell der *offenen Zielgruppenerweiterung* beinhaltet die Kontaktaufnahme zu Bevölkerungsschichten außerhalb des institutionellen Rahmens und durchaus losgelöst von konkreten Angeboten auf der Straße, in Cafés, in Einkaufszentren usw.; ein weiteres Modell stellen *Hausbesuche* dar sowie das *Fernstudium*, das die Ermöglichung der Wahrnehmung des Leistungsangebotes der Einrichtungen auch an entfernteren Orten und / oder für Menschen, die nicht (mehr) in der Lage sind, die Einrichtung vor Ort zu besuchen, ermöglicht, z.B. durch Internetangebote. All diese Aspekte stellen durch ihren durchaus erhöhten Aufwand eine Herausforderung für jede betroffene Einrichtung dar und allein ob des notwendigen personellen und zeitlichen Aufwands lassen sich derartige Unternehmungen mithin effizienter durch Kooperationen realisieren.⁸³⁵

Bei dieser Kommunikation mit der *externen Öffentlichkeit* sehen sich Museen und Bibliotheken dabei einer sich in den letzten Jahren drastisch veränderten Situation bei der Nutzung der diversen Medienkanäle konfrontiert.⁸³⁶ Bei der Wahl geeigneter *Kommunikationskanäle* ist dabei vor allem für kulturelle Bildungseinrichtungen erneut die Berücksichtigung der pluralistischen Zielgruppen von Bedeutung – so wurde z.B. eruiert, dass das Bildungsniveau unmittelbar mit der Nutzung einrichtungseigener Informationsmittel korreliert, indem bildungsfernere Schichten seltener auf das Informationsmaterial der Kultureinrichtungen zurückkommen, was aus der Tatsache resultiert, dass diese die Einrichtung schlicht seltener besuchen – solcherlei Materialien sind mithin primär an Stammbesucher, bzw. -nutzer zu richten.⁸³⁷ Ein in der Gegenwart immer relevanter werdender Kommunika-

⁸³³ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 568f.

⁸³⁴ vgl. Gibbs (2010), S. 50f.

⁸³⁵ vgl. Gibbs (2010), S. 50f.

⁸³⁶ vgl. Mende et al. (2012), S. 5

⁸³⁷ vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 68

tionskanal ist jedoch das *Internet* und dort präsentierte Onlineinformationen: So ist der Anteil von Nutzern, die des Öfteren "[...] 'aktuelle Nachrichten und Informationen über die Region, in der sie leben' im Internet rezipieren, von 36 auf 45 Prozent angestiegen. [...] 49 Prozent der Onliner entnahmen 2010 'häufig oder gelegentlich' dem Netz Freizeitinformationen und Veranstaltungstipps, [...] 37 Prozent bezogen regelmäßig Onlineinformationen aus dem Kulturbereich [...]"⁸³⁸ Die meist genutzten Online-Anwendungen sind dabei das Schreiben und Empfangen von *E-Mails*, das *Chatten* sowie die Teilnahme an *Online-Foren*, wobei die E-Mail-Funktion bereits vor allem bei der jüngeren Zielgruppe inzwischen merklich an Bedeutung verliert und erst wieder für die Altersgruppe ab 30 Jahren relevant wird.⁸³⁹ Regionale Online-Angebote bilden in der Praxis ein zunehmend relevanter werdendes Komplementärangebot zu den konventionellen Medien- und Informationskanälen, der Grad der Informiertheit sowie die Einbindung der Nutzer werden erhöht.⁸⁴⁰ Weitere zu integrierende Online-Aktivitäten für eine optimale Zielgruppenansprache und -erweiterung sind zuzüglich in Form von *Weblogs* (Online-Tagebüchern oder -Journalen) möglich, deren Nutzung jedoch stagniert und in ihrer Rezeptions- und Erstellungsintensität stark vom individuellen Verfasser sowie der behandelten Thematik abhängt; die sich in der Vergangenheit so großer Beliebtheit zu erfreuenden *Fotocommunities* werden durch die intensivierete Nutzung von *Online-Communities* zunehmend marginaler, da ihre Funktionalitäten in letztere inzwischen beinahe gänzlich integriert sind. Auch die Nutzung von der Online-Enzyklopädie *Wikipedia* als universelles Informationsmedium sowie *Video-Plattformen* kann für die letzte Zeit als stabil bezeichnet werden, wobei bezüglich letzterem Angebot ein Anstieg bei älteren Nutzern zu verzeichnen ist. All diese Kanäle eignen sich dabei hervorragend für das bereits beschriebene für Museen und Bibliotheken eminent wichtige Phänomen der *Mund-zu-Mund-Propaganda*, da im Internet ein Empfehlungsverhalten dominiert, das Interesse für verschiedene Inhalte und Plattformen mithin stark davon abhängt, wie intensiv es genutzt wird und wie positiv die Rezensionen der Rezipienten ausfallen. Die Nutzung sogenannter Dritt-Plattformen im Internet stellt folglich eine enorm wichtige Kommunikationserweiterung neben den eigenen Angeboten dar, wobei vor allem in Bezug auf die jungen Zielgruppen die Bedeutung der privaten *Online-Communities* exponiert werden muss, die für die dort aktiven Einrichtungen sodann vor allem bezüglich der emotionalen, individuellen Ansprache einen stark erweiterten Handlungsspielraum darstellen.⁸⁴¹ Insbesondere für Museen eröffnet sich hierdurch die Möglichkeit, neben der Nutzung der neuen Medien für z.B. Digitalisierungsprojekte (die hierbei des Öfteren mit ebenfalls diese neuen Technologien für Digitalisierungsvorhaben nutzenden Archiven und Bibliotheken kooperieren), vor allem jüngere (potentielle) Besuchergruppen zu erschließen: "Digital technologies and the internet are currently enabling museums to foster a greater sense of community with their online audience, by going beyond offering information and images to encouraging new audiences and creating and sustaining online communities, including social networking sites [...]"⁸⁴² Hier zeigt sich einmal mehr die Interferenz mehrerer Arbeitsbereiche (vor allem im Museum, aber auch Bibliotheken können im Rahmen ihrer Angebote und Öffentlichkeitsarbeit von derartigen Überschneidungen profitieren), indem z.B. durch die Objekterschließung mithilfe digitaler Medien neue *Vermittlungs- und Kommunikationskanäle* zu den Besuchern, bzw. Nutzern entstehen, indem z.B. mit Zielgruppen durchgeführte Projekte digital dokumentiert werden können und die Besucher, bzw. Nutzer diese Medien anschließend mit nach Hause nehmen

⁸³⁸ Oehmichen und Schröter (2011), S. 186

⁸³⁹ vgl. Busemann und Gscheidle (2011)

⁸⁴⁰ vgl. Oehmichen und Schröter (2011), S. 194

⁸⁴¹ vgl. Busemann und Gscheidle (2011)

⁸⁴² vgl. New trends in the museums in the 21st century — LEM Project

können, folglich wird der Grad der Partizipation erhöht, was wiederum zu einer optimierten Kommunikation führen kann.⁸⁴³

Doch auch die *klassischen Medien* dürfen in diesen Zeiten der digitalen (Online-) Medien innerhalb der *Kommunikationspolitik* nicht vernachlässigt werden – die Nutzung dieser Medienkanäle (Fernsehen, Radio, Tageszeitung) stagniert auf nach wie vor relativ hohem Niveau.⁸⁴⁴ Vor allem die mittleren und älteren Zielgruppen nutzen noch immer primär die *Tageszeitung* und den *Hörfunk* für die Informationsbeschaffung zu regionalen Aktivitäten und Angeboten, bei der älteren Generation ist auch das *Fernsehen* von signifikanter Relevanz.⁸⁴⁵ Bezüglich der *Tageszeitung* lässt sich dabei erneut eine Korrelation von Bildungsniveau und Nutzung detektieren – bei der Informationssuche zu Angeboten aus den Bereichen Kultur und Bildung rangiert sie noch immer auf dem ersten Platz, was sich dadurch erklären lässt, dass dieses Medium von kulturaffinen Bevölkerungsgruppen primär genutzt wird.⁸⁴⁶

Diese Aktivitäten innerhalb der *Kommunikationspolitik* lassen sich bei detaillierterer Segmentierung der Öffentlichkeitsarbeit zuordnen, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht dazu dient, ein positives *Image* zu gestalten, das letztlich zu der Überwindung von *Absatzwiderständen* führen soll.⁸⁴⁷ Aus soziologischer Perspektive soll mithin eine reziproke Beziehung zwischen der Einrichtung und ihrer Umwelt geschaffen werden. Neben den bereits für Museen geschilderten konkreten Handlungsbereichen innerhalb ihrer Öffentlichkeitsarbeit gehören dazu ebenfalls insbesondere für Bibliotheken die Bereiche Kulturmanagement (Programmarbeit, Veranstaltungen und auch Ausstellungen), Kontakt- und Pressearbeit sowie die Benutzerschulung, Publikationen über die eigene Bibliothek und die Mittelakquise, bzw. der Umgang mit diesbezüglich betroffenen Anspruchsgruppen.⁸⁴⁸ Dabei lässt sich, wie für Museen, auch für Bibliotheken konstatieren, dass diese die Notwendigkeit einer professionellen *Kommunikationspolitik*, im Besonderen der Öffentlichkeitsarbeit, zu lange verkannt haben, wobei im Museumswesen die Determinante der Einrichtungsgröße Einfluss auf eine diesbezügliche Progression ausübt, im Bibliothekswesen der Einrichtungstyp, sind – wie gesagt – öffentliche Bibliotheken bereits weit versierter im Umgang mit ihrer Öffentlichkeit und deren Ansprache, als wissenschaftliche Bibliotheken, was seinen Ursprung nicht zuletzt darin haben wird, dass wissenschaftliche Bibliotheken eine weit begrenztere Öffentlichkeit ansprechen⁸⁴⁹ und ihre Zielgruppen zwar nicht homogen, jedoch auch nicht vergleichbar pluralistisch sind, wie dies für öffentliche Bibliotheken zu deklarieren ist. In allen Einrichtungen lässt sich jedoch übergreifend als lange vorherrschender Grund, Öffentlichkeitsarbeit zumindest nicht derart umfangreich zu betreiben, eruieren, dass parallel zu der personellen und monetären Ressourcenknappheit die dabei aufkommende Mehrarbeit vermieden werden sollte, bzw. schlicht nicht zu leisten war.⁸⁵⁰ Dabei betreiben beide Einrichtungen – sowohl Museen, als auch Bibliotheken – bereits in ihrer alltäglichen Praxis Öffentlichkeitsarbeit, die es auch bei geringen Mitteln und damit reduzierten Realisierungsmöglichkeiten lediglich durch ein zielorientiertes Konzept strategisch auszurichten, bzw. zu optimieren gilt: Beide Einrichtungen produzieren *Drucksachen* in mehr oder weniger geringem Umfang und inhaltlicher Abdeckung, z.B. Flyer, Plakate, Broschüren zu ihren Angeboten, Veranstaltungen usw. Auch die Eintrittskarten in Museen, bzw. die Benutzer- / Jahreskarten beider Einrichtungen stellen direkte Instrumente der Öff-

⁸⁴³ vgl. Bürgermeister und Fischer (2010), S. 24

⁸⁴⁴ vgl. Mende et al. (2012), S. 2

⁸⁴⁵ vgl. Oehmichen und Schröter (2011), S. 184

⁸⁴⁶ vgl. Mende et al. (2012), S. 8ff.

⁸⁴⁷ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 477

⁸⁴⁸ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011a)

⁸⁴⁹ vgl. Skowera (1993), S. 61

⁸⁵⁰ vgl. Skowera (1993), S. 63

fentlichkeitsarbeit dar, da diese als Informations- und Werbeträger fungieren können (im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit für Drittmittelgeber oder Kooperationspartner können diese Medien ebenfalls einen relevanten Kanal darstellen).⁸⁵¹

Doch nicht nur einrichtungsgebunden kann Öffentlichkeitsarbeit über diverse Medien erfolgen, auch in der regionalen Umgebung kann für die Einrichtung geworben werden, wenn dies auch bereits mit potenziertem Aufwand verbunden ist: Neben kontinuierlicher Pressearbeit können Hinweisschilder und entsprechend ausgestaltete Vitrinen in der Stadt aufgestellt werden, es können Postkarten ausgelegt werden (besonders bei jüngeren Zielgruppen ist dies ein durchaus effektiver Kommunikationskanal, da sich in Lokalen und Bars derartige kostenlose Karten mit einer auffälligen und kreativen Gestaltung und einer markanten Botschaft einer großen Beliebtheit erfreuen), die Einrichtung kann in entsprechende Publikationen der Stadt aufgenommen werden (z.B. in Kultur- oder Bibliotheksführer) und bei Ausstellungen oder anderen Aktivitäten können persönliche Anschreiben verschickt werden usw.⁸⁵² Ein weitaus ausdifferenzierteres Angebotsspektrum im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit haben verglichen zu Bibliotheken jedoch die Museen, da diese sich neben ihrer Ausstellungstätigkeit und speziell sie begleitende Aktivitäten und Programme bei diversen weiteren Anlässen an ihre verschiedenen Interessen- und Anspruchsgruppen wenden können, so z.B. anlässlich einer Neuerwerbung oder einer Restauration, einem Um- oder Neubau des Gebäudes usw.⁸⁵³ Dies könnten Bibliotheken theoretisch auch tun, doch besitzen die Museen die dafür sensibilisiertere Öffentlichkeit. Auch die Forschungstätigkeit eines Museums kann öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden, nicht nur als Werbebotschaft für die interessierte Öffentlichkeit, sondern vor allem programmatisch institutionsintern, in Form von Hochschulk Kooperationen für die Vergabe von Dissertationsstipendien oder Promotionskollegs, es kann jährlich ein Nachwuchswissenschaftler ausgezeichnet werden oder ein Forschungspreis ausgeschrieben werden (wie z.B. in Niedersachsen der *Museumspreis der Niedersächsischen Sparkassenstiftung*, der alle zwei Jahre Museen im Land auszeichnet, die Vorbildarbeit im musealen Bereich geleistet haben) – was letztendlich wiederum an die breite Öffentlichkeit kommuniziert werden kann.⁸⁵⁴ Solcherlei Forschungsaktivitäten und -ergebnisse sollten dabei, soweit im Rahmen der Mittel möglich, in verschiedenen Publikationen veröffentlicht werden, z.B. Ausstellungskatalogen, Dissertationen, Fachzeitschriften, hauseigenen Museumszeitschriften usw.⁸⁵⁵ Aber auch weitere Berichtenswerte Vorgänge, die im Museum stattfinden, sollten kommuniziert werden, insbesondere die besagten *Online-Medien* bieten hierfür eine optimale Plattform auch für weniger wissenschaftliche, doch nicht minder öffentlichkeitswirksame Inhalte.

5.3 Distributionspolitik

Neben der Preis- und Kommunikationspolitik muss bei der Ausgestaltung des *Marketing-Mix* die *Distributionspolitik* integriert werden. Nach betriebswirtschaftlicher Definition hat diese die Aufgabe, "den Weg eines Gutes vom Hersteller zum Endabnehmer [...] effizient zu gestalten."⁸⁵⁶ Die zu berücksichtigenden Leistungstransformationen finden dabei auf *räumlicher* (Verfügbarkeit am Ort der Nachfrage), *zeitlicher* (unabhängig vom Produktionszeitpunkt), *quantitativer* (bedarfsgerechter Umfang) und *qualitativer* (bedarfsgerechte

⁸⁵¹ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012e)

⁸⁵² vgl. Jacobs (1995), S. 70

⁸⁵³ vgl. Vogelsang et al. (2011), S. 67

⁸⁵⁴ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 51

⁸⁵⁵ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 46ff.

⁸⁵⁶ Wöhe und Döring (2008), S. 497

Leistungsbündel) *Ebene* statt.⁸⁵⁷ Diese Segmentierung stammt zwar aus der Betriebswirtschaftslehre, doch lässt sie sich abstrahiert durchaus auf das Museums- und Bibliothekswesen transferieren. Dabei muss jedoch im Unterschied zum betriebswirtschaftlichen Produkt die Distinktion des Museums, bzw. der Bibliothek als Ort der Leistungserstellung erfolgen, den der Besucher, bzw. Nutzer aktiv aufsuchen muss, um das Produkt konsumieren zu können. Darauf gilt es die *Distributionspolitik* sodann zielgruppengerecht optimal zu konzeptualisieren: So müssen aus der Perspektive der Nachfrager insbesondere für ältere und / oder beeinträchtigte Zielgruppen die *Erreichbarkeit* (städtische Infrastruktur) sowie die *Zugänglichkeit* (Gebäude) problemlos gewährleistet werden, die *Öffnungszeiten* müssen auf verschiedene Zielgruppen hin ausgestaltet werden (z.B. längere Öffnungszeiten und Öffnung am Wochenende für Berufstätige) usw. Bezüglich des konkreten Produkts ist einmal mehr die Interferenz mit anderen Handlungsfeldern des *Marketing-Mix* zu erkennen, indem für den Nachfrager inhaltliche Erläuterungen geboten und vermittelt werden müssen sowie die Verfügbarkeit garantiert werden muss. Hinsichtlich der *Verbrauchsgelegenheit* (wie es in der Betriebswirtschaft bezeichnet wird) sind innerhalb der *Distributionspolitik* Ort und Anlass der Konsumption relevant (kommen die Besucher, bzw. Nutzer alleine oder in Gruppen, kommen sie selbstmotiviert oder im Zuge von Schulaktivitäten u.ä.).⁸⁵⁸ Aufgrund der bereits dargelegten Besonderheit kultureller Dienstleistungen und ihrer dominierenden Relevanz für das Museums- und Bibliothekswesen muss bei der *Distributionspolitik* auch das kundenorientierte *Verhalten der Mitarbeiter* der Einrichtung bedacht werden, da diese in den Leistungserstellungsprozess unmittelbar involviert sind und auf sein Ergebnis Einfluss nehmen, was wiederum den Grad der Kundenzufriedenheit definiert, die in möglichst hohem Maße letztendlich eins der durch Marketingaktivitäten zu erreichenden Einrichtungsziele darstellt.⁸⁵⁹ Doch allein die möglichst ausgedehnten und flexiblen *Öffnungszeiten* stellen für Museen und Bibliotheken bereits einen zentralen Faktor im Rahmen der *Distributionspolitik* dar. So gaben bei einer diesbezüglichen Expertise im Jahr 2009 etwa acht Prozent der Museen, die Aussagen zu ihren Öffnungszeiten machten an, Öffnungszeiten auch nach 18 Uhr anzubieten. Zu solchen Abendöffnungszeiten finden sodann häufig entsprechende Begleitprogramme statt, wie z.B. spezielle Führungen, Ausstellungseröffnungen und weitere Angebote, die oft einhergehen mit reduzierten Eintrittspreisen. Dies ist nicht zuletzt deshalb von zentraler Relevanz für die Museen, als sie zu dieser Tageszeit weit intensiver mit anderen Anbietern der Kultur- und Freizeitbranche konkurrieren (z.B. Theater, Oper, oder auch dem Kino).⁸⁶⁰ Aber auch für Bibliotheken bieten längere Öffnungszeiten sowie Öffnungen am Sonntag erhebliches Potential, ihre Nutzer an sich zu binden, bzw. neue Benutzergruppen zu erschließen – diese Maßnahmen wurden positiver Weise bereits in vielen Bibliotheken umgesetzt und erfreuen sich großer Resonanz (neben hellen, freundlichen Räumlichkeiten und einem interessanten und ausdifferenzierten Medienangebot ist dieser Aspekt einer der meistgenannten Wünsche bei entsprechenden Nutzerumfragen).⁸⁶¹

5.4 Produktpolitik

Das zentralste Element des *Marketing-Mix* ist jedoch die *Produktpolitik*, da das Produkt eines der wichtigsten Elemente des Marketing ist,⁸⁶² indem es maßgebend alle weiteren

⁸⁵⁷ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 498

⁸⁵⁸ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 499

⁸⁵⁹ vgl. Bristot (2007), S. 21

⁸⁶⁰ vgl. Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010), S. 43f.

⁸⁶¹ vgl. Stiftung Lesen (2012a)

⁸⁶² vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011b)

Konzepte, Strategien und Aktivitäten bedingt. Dabei ist für Museen und Bibliotheken zu berücksichtigen, dass der "produktpolitische Entscheidungsspielraum insofern eingeschränkt [ist], als das Kernprodukt nicht zur Disposition steht, weshalb umso mehr die Gestaltung von Nebenprodukten von Relevanz ist."⁸⁶³ Dies bedeutet für die betreffenden Einrichtungen die Notwendigkeit, für das Erlangen von Aufmerksamkeit und dem Bestehen im Wettbewerb auf den Märkten kontinuierlich neue Anreize durch Leistungsveränderungen sowie additive Angebote und Produkte zu generieren,⁸⁶⁴ was dem produktpolitischen Prozess der *Produktinnovation*, bzw. *-variation* entspricht. Diese beiden Konzepte lassen sich, wie gesagt, nicht immer eindeutig differenzieren, doch spielt die *Produktvariation* für Museen und Bibliotheken aufgrund des besagten, in seinem Kern nicht zu modifizierenden zentralen Produkts die relevantere Rolle.

"Von Produktvariation spricht man, wenn ein bereits am Markt befindliches Produkt so verändert wird, dass es den Nachfragern als mehr oder weniger neues Produkt erscheint. [Daraus] wird deutlich, dass die Produktvariation starke Bezüge zur Produktinnovation aufweist. Für einen Anbieter, der ein gut positioniertes Produkt am Markt hat, stellt sich die Frage der Produktvariation dann, wenn sich die Marktbedingungen geändert haben. Ziel – rechtzeitiger – Produktvariation ist es, sofort auf eine Änderung der Bedürfnisstruktur zu reagieren. [...] Ziel – verspäteter – Produktvariation ist es, auf eine Änderung des Konkurrenzangebots zu reagieren."⁸⁶⁵

Mit Berücksichtigung des *Kernprodukts* von Museen und Bibliotheken ist eine solche *Produktvariation* nicht zuletzt deshalb von erheblicher Notwendigkeit, als dieses zentrale Produkt in der Regel bereits seit längerer Zeit in seiner konstitutiven Form mehr oder weniger unverändert auf dem Markt ist und somit durch dabei inzwischen befriedigten Bedarf in der Regel an Attraktivität eingebüßt haben wird, bzw. vergleichbare Konkurrenzangebote in den Fokus der Aufmerksamkeit der Zielgruppen gerückt sind.⁸⁶⁶ Diese Angst vor Obsoleszenz dominiert im Allgemeinen vor allem in Museen, im Besonderen jedoch u.a. durch die gewachsene Bedeutung des Internets und seiner Vielzahl an Möglichkeiten, sich Informationen zu beschaffen, durchaus auch in Bibliotheken, was z.B. inzwischen zu bisweilen umfangreichen Kooperationen von den beiden Einrichtungstypen auf den Gebieten der Digitalisierung und damit erweiterten Zugänglichkeiten zu diesen Beständen führte. Zwei bedeutende Projekte auf diesem Gebiet sind z.B. die internationale, online zugängliche Plattform und Datenbank *Europeana*,⁸⁶⁷ die für den Nutzer eine inzwischen große und stetig wachsende Zahl an digitalisierten Inhalten aus den Beständen von Museen, Bibliotheken, Archiven und anderen vergleichbaren wissenschaftlichen Einrichtungen bereithält, die neben dem Nutzen für die interessierte Öffentlichkeit darüber hinaus ein zentraler Zugangspunkt für die einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit der teilnehmenden Institutionen darstellt. Auf nationaler Ebene hat sich die Online-Datenbank *BAM – Portal zu Bibliotheken, Archiven, Museen*⁸⁶⁸ etabliert, die ebenfalls digitalisierte Bestände dieser und ähnlicher Einrichtungen katalogisiert und zugänglich macht. Derlei Aktivitäten stellen mithin nicht nur ein enorm erweitertes Potential für die qualifizierte wissenschaftliche Arbeit der Mitarbeiter der teilnehmenden Einrichtungen dar, sondern sie sind unmittelbar ein effektives Marketingangebot in Hinwendung an die Interessen- und Anspruchsgruppen der Institutionen, indem sie ein unmittelbar marketingrelevantes *Produkt* im Rahmen eines

⁸⁶³ Bristot (2007), S. 24

⁸⁶⁴ vgl. Bristot (2007), S. 46

⁸⁶⁵ Wöhe und Döring (2008), S. 429

⁸⁶⁶ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 429

⁸⁶⁷ <http://pro.europeana.eu/web/guest> [letzter Abruf 30.10.2012]

⁸⁶⁸ <http://www.bam-portal.de/index.jsp> [letzter Abruf 30.10.2012]

öffentlichkeitswirksamen Kommunikationsprozesses darstellen. Ein solches Angebot hat dabei den besonderen Doppelcharakter, als es sowohl die interne, als auch die externe Öffentlichkeit betrifft und anspricht und einer Vielzahl an Informationsbedürfnissen und ihren Ausprägungen, je nach Zielgruppe, entgegenkommt. Dies ist von essenzieller Bedeutung, da sich Museen und Bibliotheken mit ihren Angeboten im Rahmen ihres öffentlichen (Bildungs-) Auftrages und der Intensivierung der Besucher-, bzw. Nutzerorientierung stets direkt und primär an den Informationsbedürfnissen ihrer bisweilen äußerst pluralistischen Zielgruppen orientieren müssen.⁸⁶⁹ Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive lassen sich derweil *Informationen* und *Dienstleistungen* als die zentralen *Produkte* von Museen und Bibliotheken definieren. Die Herausforderung besteht dabei für die Institutionen darin, diese effektiv und effizient zu gestalten und zu vermitteln, da beide Produkte die inhärente Eigenschaft besitzen, immateriell und personengebunden zu sein, was sowohl ihren Wirkungsgrad durch das Einwirken mehrerer Instanzen schwer beeinflussbar und vorhersagbar macht sowie nicht zuletzt eine Qualitäts- und Erfolgskontrolle erschwert.⁸⁷⁰ Zwar haben Museen und Bibliotheken somit den gemeinsamen Ausgangspunkt der Bestands- (Informationen) und Vermittlungsorientierung (Dienstleistungen), doch ist differenzierend zu konstatieren, dass dabei Bibliotheken weit bestandsorientierter handeln (müssen), da diese sich noch eher als Museen stets über ihren Bestand in der Gänze sowie dessen Erschließung und Nutzbarmachung definieren, wohingegen Museen – zumindest aus Besucherperspektive – in der Regel nur einen Teil ihres kompletten Bestandes präsentieren, dies sodann jedoch umso umfangreicher durch eine holistische thematische Kontextualisierung. Daraus leiten sich des Weiteren Konsequenzen für die jeweiligen substanziellen Marketingaktivitäten der beiden Einrichtungen ab, indem Bibliotheken in ihrer Marketingstrategie in der Regel quantitative Parameter nutzen, wie z.B. ihre Bestandsgröße (vor allem relevant für wissenschaftliche Bibliotheken) oder die Nutzerfrequentierung, Ausleihzahlen etc. (öffentliche Bibliotheken) – eine Erweiterung auf diesen Gebieten und ihre Kommunikation an die Öffentlichkeit ist mithin eine direkte Marketingaktivität.⁸⁷¹ Bei Museen hingegen beziehen sich derlei Messungen und Strategien zwar auch u.a. auf ihren Umgang und die Vermarktung der Dauer- und / oder Sonderausstellung, der Anzahl verkaufter Tickets, Besuchszahlen usw., doch beziehen sich diese Determinanten sogleich auf ein spezifisches, im Rahmen einer konkreten Ausstellung gebotenes Ensemble, mit all seinen *Begleitangeboten*. Diese Spezifität ist in Bibliotheken aufgrund der umfassenden, gänzlichen Bestandsorientierung meist nicht geboten, eine Ausdifferenzierung des Angebots sieht sich somit anderen Bedingungen gegenübergestellt. Doch auch für Bibliotheken gewinnen facettenreiche, an verschiedenen Zielgruppen orientierte Dienstleistungen (v.a. wissenschaftliche Bibliotheken) und Veranstaltungen (v.a. öffentliche Bibliotheken) innerhalb ihrer Management- und Marketingaktivitäten an Bedeutung. So sind den Dienstleistungen zuzuordnende Angebote, wie Ausstellungen, Schulungen, weitere Bildungsveranstaltungen, Lesungen oder Vorträge usw. zentrale potentiell zu vermarktende und öffentlichkeitswirksame Möglichkeiten von Bibliotheken, bestehende Nutzer an ihre Einrichtung zu binden, bzw. neue Kundengruppen durch ein derart erweitertes Angebot zu erschließen,⁸⁷² wobei sich die Möglichkeiten um ein Vielfaches potenzieren, finden auf diesen Gebieten Kooperationen mit anderen (vergleichbaren) Einrichtungen statt, da der Kommunikationsradius und damit die Rezeptionswahrscheinlichkeit dadurch erheblich ausgeweitet werden können.

⁸⁶⁹ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011b)

⁸⁷⁰ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011b)

⁸⁷¹ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011b)

⁸⁷² vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011b)

Bei Museen lassen sich aus der Vermarktungsperspektive ihre *Produkte* grundlegend der Dauerausstellung als seine *Kernleistung* und der Sonderausstellungen und allen weiteren Angeboten als *Nebenleistungen* zuordnen. Auch die daraus generierten Medien sind sodann *Produkte* des Museums hinsichtlich seiner Marketingaktivitäten. Im Gegensatz zu Bibliotheken beschränken sich die Angebot eines Museums dabei nicht nur auf den unmittelbaren Besuch, sondern auch dessen Vor- und Nachbereitung durch sogenannte *Pre-Sales-*, bzw. *After-Sales-Services* (z.B. die Verfügbarmachung allgemeiner oder inhaltlicher Informationen vor dem Museumsbesuch, wie Öffnungszeiten, Wegbeschreibungen, Ausstellungsbeschreibungen usw., bzw. für die Besuchsnachbereitung in Form eines Cafés oder eines weiter informierenden Newsletter etc.).⁸⁷³

Auch Ausstellungskataloge sind ein direktes *Produkt* eines Museums, der für die Einrichtung ein erhebliches Potential für seine Öffentlichkeitsarbeit darstellt, da nicht nur die externe Öffentlichkeit angesprochen wird, sondern durch die Aufnahme von Anzeigen etc. auch weiteren Anspruchsgruppen entgegengekommen werden kann. Hierbei ist zu bemerken, dass dieses *Produkt* des Weiteren eine verbindende öffentlichkeitswirksame Möglichkeit für Museen und Bibliotheken darstellt, da auch in Bibliotheken Ausstellungen stattfinden können, die sodann in Kooperation mit dem jeweiligen Museum durch einen gemeinsamen Ausstellungskatalog vermarktet werden kann, was insbesondere für das Museum zur Generierung von Aufmerksamkeit dienlich ist, da eine Ausstellung in einer Bibliothek stets eine Marketingaktivität darstellt, derweil ein Museums sich im Rahmen seines *Kernproduktes* der Dauerausstellung über diese definiert und Marketingaktivitäten stets durch neuartige Konzepte, die sich auf diese oder eine Sonderausstellung beziehen, konturiert werden müssen, die bloße Existenz der Dauerausstellung und seiner Kernbestände für das Museum mithin nicht unmittelbar eine automatische, alleinige Marketingaktivität darstellt. Sei es nun in Kooperation mit einem Museum (und dabei z.B. von ihm erhaltene Leihgaben), oder aber alleine unter Verwendung des eigenen Bestandes, besitzen Ausstellungen auch für Bibliotheken ein bisher eher unterschätztes öffentlichkeitswirksames Potential, indem sie gleich mehrere kulturpolitische Aufgaben erfüllen: Indem sich die Bibliothek durch eine Ausstellung an die Öffentlichkeit wendet, generiert sie neue Aufmerksamkeit seitens der (potentiellen) Nutzer, die wiederum durch den Besuch dieser Ausstellung zu der Inanspruchnahme der von der Bibliothek vorgehaltenen Medien und (Informations-) Dienstleistungen angeregt werden können. Öffentliche Bibliotheken können sich dabei öffentlichkeitswirksam und vergleichsweise leichter an z.B. aktuellen Trends orientieren und Nutzerinteressen somit unmittelbar adaptieren und integrieren, wohingegen für wissenschaftliche Bibliotheken durch derartige *Themenausstellungen* die Möglichkeit besteht, die Informationsvermittlung und Wissenserweiterung zu optimieren, indem z.B. inhaltlich schwer zugängliche, bisweilen lokal separierte Literatur innerhalb eines sie vereinigenden Kontextes Zusammenhänge leichter erkennbar machen und neue Denkipulse generieren können.⁸⁷⁴ Solche Ausstellungen können, entweder alleine oder in Kooperation mit anderen Einrichtungen, in Form von *Dauer-*, *Gemeinschafts-*, *Wander-*, oder *Fremdausstellungen* erfolgen (was den erweiterten Handlungsspielraum durch Kooperationen erkennen lässt), wobei auch die marketingwirksamen Neuerwerbungsauslagen für eine potenzierte Wahrnehmung integriert werden können.⁸⁷⁵ Solche Kooperationen bieten darüber hinaus die Möglichkeit, für angebotene Veranstaltungen die jeweiligen Räumlichkeiten der in partnerschaftlicher Verbindung stehenden Einrichtungen gegenseitig zur Verfügung zu stellen, was den Grad der Wahrnehmung ebenfalls erheblich ausweiten kann. Das dadurch erweiterte Raumangebot kann den Beteiligten jedoch auch in der Form dienlich sein, als Museen

⁸⁷³ vgl. Bristot (2007), S. 45ff.

⁸⁷⁴ vgl. Skowera (1993), S. 73

⁸⁷⁵ vgl. Skowera (1993), S. 75

z.B. in den meisten Fällen allein aus Platzgründen nicht ihren gesamten Bestand ausstellen können – hier können kooperierende Einrichtungen Platz zur Verfügung stellen, was das Museum einer erweiterten (potentiellen) Kundengruppe zugänglich macht und die Bibliothek als kreativen und partnerschaftlich agierenden Ort erscheinen lässt. Derartige Projekte finden in der Praxis durchaus statt, wobei, wie gesagt, die öffentlichen Bibliotheken aufgrund der Notwendigkeit der Hinwendung an heterogenere Zielgruppen diesbezüglich weit versierter sind, als wissenschaftliche Bibliotheken.⁸⁷⁶ Diese sollte jedoch, in Zeiten eines auch für sie relevanter gewordenen Marketings, das Potential solcher Ausstellungen nicht verkennen, auch wenn sie, im Gegensatz zu öffentlichen Bibliotheken und Museen, intensiver auf ihre Ausstellungen hinweisen müssen, da sie in der Regel nicht für derartige Angebote bekannt sind.⁸⁷⁷

Für das Museums bieten sich derweil durch die das *Kernprodukt* umfriedenden *Nebenleistungen* erhebliche Potentiale, nicht nur als Ort der wissenschaftlichen Kontemplation, sondern auch als *Informations-*, *Kommunikations-* und *Aktionszentrum* wahrgenommen zu werden,⁸⁷⁸ was hinsichtlich der besagten Bedeutung der Besucherbindung und -gewinnung von inzwischen konstitutiver Bedeutung ist. Dabei ist insbesondere bei diesem Ansatz ein mit verwandten Einrichtungen kooperierendes Handeln eine exponierende Möglichkeit, eine erweiterte Wahrnehmung in der Bevölkerung zu evozieren, indem z.B. auch das Museum Räumlichkeiten für die Veranstaltungen der Partnerinstitutionen zur Verfügung stellen kann sowie gemeinsam mit diesen eine Vielzahl möglicher Programme anbieten kann, seien dies *Führungen*, *Workshops*, *Vorträge*, *Fortbildungen*, *Lesungen* etc.

Eine weitere öffentlichkeitswirksame, bestandsorientierte Aktivität sowohl von Museen, als auch von Bibliotheken (hier nun vor allem der wissenschaftlichen) stellt darüber hinaus das medienwirksame Kommunizieren des Erwerbes besonderer Objekte, bzw. Medien dar: "Die Erwerbung von ausgewählten Rara für den Buchbestand sollte genauso als Event organisiert werden wie der Ankauf eines Kunstobjektes."⁸⁷⁹

Eine in der Museumslandschaft aktuell viel diskutierte *produktpolitische Maßnahme* ist derweil das Ausrichten von *Events*. Diese haben auf die Fachwelt eine äußerst polarisierende Wirkung, betreffen sie doch unmittelbar den bereits beschriebenen Zielkonflikt der Museen, sowohl auf wissenschaftlichem Niveau bilden, als auch auf der Ebene der Freizeit unterhalten zu wollen. "Events können durch ihre Originalität und Unmittelbarkeit dauerhafte Erinnerungswerte schaffen. Somit dienen sie als Instrument und Medium zur Kundenbindung und für die Vermittlung von Botschaften. Sie sind Ausnahmesituationen. Events sollen beim Teilnehmer Neugier wecken."⁸⁸⁰ Dies kommt zuzüglich dem Umstand entgegen, dass Museumsbesuche in der Majorität der Fälle in Begleitung stattfinden und die Besucher das Bedürfnis haben, sich über die rezipierten Inhalte austauschen zu können, was einmal mehr die Bedeutung eines Museums auch als *soziales Kommunikationszentrum* akzentuiert. Dem Verhältnis von Museen und ihren inzwischen durchaus von größeren Häusern etablierten *Events* haben sich bereits vielerlei Studien gewidmet, die je nach Betrachtungsschwerpunkt sowohl gemeinsame, als auch divergierende Erkenntnisse deklarieren. So eruierten mehrere nationale, wie auch internationale Studien, dass *Events* in der Regel wenig Potential bieten, neue Besuchergruppen zu erschließen und dauerhaft an die Institution zu binden, sondern primär ohnehin mit der Einrichtung vertraute Besucher ansprechen, mithin die Besucherbindung gestärkt wird, und nicht, wie erhofft, die Neugewinnung von Besuchern potenziert wird. Dies wurde z.B. in einer deutschen Studie detek-

⁸⁷⁶ vgl. Skowera (1993), S. 77

⁸⁷⁷ vgl. Skowera (1993), S. 76

⁸⁷⁸ vgl. Jacobs (1995), S. 62

⁸⁷⁹ Seckelson (2010), S. 14

⁸⁸⁰ Thänert (2000), S. 26

tiert, die sich der *Langen Nacht der Museen* widmete, für die die Erkenntnis gewonnen werden konnte, dass größtenteils ein Personenkreis angesprochen wird, für den ein Museumsbesuch bereits eine reguläre Freizeitbeschäftigung darstellt, mithin die für diese Studie segmentierten (möglichen) Zielgruppen des Museums der *etablierten* und der *gelegentlichen Museumsgänger* betrifft.⁸⁸¹ Speziell den vermuteten erweiterten Möglichkeiten eines musealen *Events*, im Anschluss an dieses zu einem Museumsbesuch zu regulären Öffnungszeiten zu motivieren, widmete sich eine weitere Expertise, die zu einem ähnlichen Ergebnis kam: "[...] the positive association of event experience with intention to return to the museum on a regular day was not statistically supported by this study."⁸⁸² Dabei besitzen *Events* durchaus eine Vielzahl positiver Eigenschaften, die vorerst vermuten lassen, dass sie durchaus die potenzierte Möglichkeit besitzen, ein erweitertes Publikum, insbesondere auf Ebene der Freizeit und Unterhaltung, anzusprechen: So haben sie die inhärente Eigenschaft, eine entspanntere und informellere Atmosphäre zu bieten, als ein konventioneller Museumsbesuch; die erhöhte Wahrnehmung wird u.a. durch dabei evtl. erweiterte Öffnungszeiten, freien Eintritt sowie der Verlagerung der Veranstaltung auch in die Außenbereiche des Hauses erreicht. Dadurch resultiert die These, dass sie vor allem für museumsferne Zielgruppen attraktiv erscheinen, indem Zugangsbarrieren reduziert werden und Unterhaltungsaspekte in den Vordergrund rücken. *Events* haben diesbezüglich einen nicht zu unterschätzenden sozialen Aspekt, indem sie im Vergleich zu einem regulären Museumsbesuch ein erhöhtes Maß an Interaktivität und Partizipation besitzen. Aus der Management- und Marketingperspektive kann ein solches *Event* dabei, nicht zuletzt hinsichtlich der Erfolgskontrolle, mehrere Intentionen besitzen, deren Erfolg unmittelbar zu der Erreichung der innerhalb ihrer Strategien formulierten Zielvorgaben beiträgt: Das Ausrichten eines *Events* kann die Neugewinnung von Zielgruppen im Fokus haben, wie aber auch lange nachhaltig wirkende Erfahrungen für die Besucher und somit eine *Imagesteigerung* der Institution sowie eine erhöhte Zahl an wiederkehrenden Besuchern.⁸⁸³ Dass diese möglichen Ziele in der Praxis tatsächlich Bestätigung finden, wurde in diversen Studien zwar tendenziell widerlegt, doch sollten sich Museen deshalb nicht gänzlich von derartigen Aktivitäten abwenden, da sie nichtsdestotrotz eine durchaus bedeutsame Möglichkeit darstellen, insbesondere ein junges Publikum anzusprechen – so war in einer entsprechenden Studie die Mehrzahl der Befragten *Event*-Besucher (65 Prozent) ein jüngeres Publikum zwischen 20 und 49 Jahren,⁸⁸⁴ wobei des Weiteren festgestellt werden konnte, dass vor allem die erweiterten Öffnungszeiten während des *Events* einen dominierenden Attraktivitätsfaktor für die Besucher darstellten.⁸⁸⁵ Und auch wenn in zentralen Studien keine Korrelation zwischen dem Besuch eines musealen *Events* und einem nachfolgenden Museumsbesuch zu regulären Zeiten nachgewiesen werden konnte, konnte zumindest statistisch signifikant belegt werden, dass Besucher eines musealen *Events*, wenn sie auch nicht zwangsläufig das Museums in Zukunft (des Öfteren) aufsuchen werden, durchaus geneigt sind, immerhin ein erneutes *Museumsevent* zu besuchen:

"Still, this study shows that event satisfaction it is associated with intention to return during the next edition of the event [...]. Therefore, satisfied event goers consider returning in order to experience the event but not necessarily to become museum visitors. The event studied does not develop museum audience on ordinary days, but it affects the propensity to return for attending similar events."⁸⁸⁶

⁸⁸¹ vgl. Thänert (2000), S. 48

⁸⁸² Barbosa (2008), S. IV

⁸⁸³ vgl. Barbosa (2008), S. 25ff.

⁸⁸⁴ vgl. Thänert (2000), S. 38

⁸⁸⁵ vgl. Thänert (2000), S. 65

⁸⁸⁶ Barbosa (2008), S. 79

In dieser Hinsicht muss das Museum folglich sogar innerhalb eines ausgerichteten *Events* (und nicht nur bezüglich der grundsätzlichen Entscheidung, ein solches durchzuführen) den diametralen Polen der Bildung und der Unterhaltung und deren ausgewogenem Verhältnis gerecht werden: So haben die *Event-Goer*, also die Zielgruppe, die nicht zu den regulären Museumsbesuchern zu zählen ist, jedoch durchaus ein weiteres *Event* aufzusuchen gewillt ist, einen überwiegenden Unterhaltungsanspruch, da zu den Besuchern des *Events* jedoch auch museumsvertraute Zielgruppen zählen, muss das Museum auch bei einer solchen Veranstaltung mit Unterhaltungsanspruch stets den Bezug zu der Einrichtung und seinen bildenden Inhalten bewahren, mithin die Konnexion zu seinen Ausstellungen herstellen – dies mag die quantitative Besucherzahl reduzieren, festigt jedoch auf qualitativer Ebene die Beziehung zu denjenigen Besuchern, die die Veranstaltung letztendlich aufsuchen und entspricht opportuner der Zielvorgabe der Einrichtung im Rahmen seiner Strategie zur Gewinnung neuer Zielgruppen:

"Considering that the purpose of the open door event was to attract new visitors to the museum in order to build audiences, the event activities ought to be more noticeably related to the museum offerings. [...] If the event is associated only with entertainment or social activity, the opportunity to provide learning experience might be jeopardized, and the audience development goals will not be accomplished."⁸⁸⁷

Doch nicht nur durch *Events* hat ein Museum die Möglichkeit, sich innerhalb seiner *Produktpolitik* im Rahmen seiner *Marketingstrategie* öffentlichkeitswirksam, auch losgelöst von seiner Lokalität, zu präsentieren: Neben besagten *Kommunikationsstrategien* durch *Werbung* in der Stadt kann das Museum auch konkrete *Angebote*, die sodann seine Produktpalette der die *Kernleistungen* komplementär begleitenden Angebote erweitern, indem es z.B. in thematischem Zusammenhang mit ihm stehende Kulturdenkmäler in der Stadt mit Informationstafeln versieht, die sodann auf das Museum hinweisen und Neugier auf weitere dort präsentierte Inhalte wecken sollen. Diese so markierten *Orte* (in die z.B. im Rahmen einer Zusammenarbeit durchaus auch Bibliotheken integriert werden können) können wiederum zu z.B. in ihren Schwerpunkten einmal mehr wissenschaftlichen, einmal mehr unterhaltenden Stadtrundgängen zusammengefasst werden, zu denen es zuzügliche Informationsmedien (als weiteres *Produkt* der Einrichtung) geben kann.⁸⁸⁸

Aber auch Bibliotheken haben die Möglichkeit, Veranstaltungen in Form von *Events* auszurichten, wobei wissenschaftliche Bibliotheken dies wohl tendenziell eher innerhalb in ihren Inhalten akademischeren Ansprüchen gerecht werdenden Kooperationen mit ähnlichen Einrichtungen, oder z.B. gemeinsam mit der Hochschule, der sie angehören, durchführen, wohingegen öffentliche Bibliotheken in ihren möglichen Inhalten und bildenden, bzw. unterhaltenden Gewichtungen weit freier sind. Dabei muss die Bibliothek für eine Wahrnehmung der Öffentlichkeit noch nicht einmal unbedingt ein eigenes *Event* ausrichten, es kann z.B. vorerst genügen, ihre Inhalte und Räumlichkeiten für eine Veranstaltung einer anderen Einrichtung zur Verfügung zu stellen. Entschließt sich die Bibliothek dennoch, ein eigenes *Event* zu veranstalten, werden wissenschaftliche Bibliotheken dies optimaler Weise in Form von Ausstellungen leisten können, öffentliche Bibliotheken hingegen können mit ihren Veranstaltungen insbesondere Kinder und Jugendliche adressieren.⁸⁸⁹ Welcher Art solche Veranstaltungen auch immer sein mögen, haben sie auch auf dem Bibliothekssektor den Anspruch, bisher einrichtungsfernere Zielgruppen anzusprechen und für

⁸⁸⁷ Barbosa (2008), S. 87f.

⁸⁸⁸ vgl. Jacobs (1995), S. 61f.

⁸⁸⁹ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011a)

sich zu gewinnen, wobei einmal mehr auf die öffentliche Bibliothek als dominierenden Bibliothekstyp bei der Durchführung solcher Marketingaktivitäten hingewiesen sei, die nicht zuletzt dadurch ihre Präsenz als *kulturelles Stadtzentrum* ausweiten kann.⁸⁹⁰

In der Praxis interferieren solcherlei Aktivitäten dabei in der Regel vor allem mit der *Kommunikationspolitik*, was das harmonische Abstimmen aller vier Bestandteile des *Marketing-Mix* innerhalb der *Marketingstrategien* eines Museums oder einer Bibliothek einmal mehr exponiert.

Exemplarisch seien aus der Praxis diesbezüglich zwei inzwischen etablierte *Produkte* von Museen und Bibliotheken aufgeführt, mit denen sie sich erfolgreich in der Öffentlichkeit profilieren konnten und können: Zum einen ist dies das in Hamburg durchgeführte Projekt *freiKartE – 100% Kultur zum Studienstart*, das allen Studienanfängern die Museums- und Theaterlandschaft näherbringen soll, indem diese zum Beginn des Semesters neben ihren Studentenausweisen die *freiKartE* erhalten, die den Studenten sodann für drei Monate freien Eintritt in allen teilnehmenden Kultureinrichtungen gewährt sowie als Eintrittskarte für Begleitangebote speziell für Studenten fungiert. Dies soll nicht nur den Studierenden zugutekommen, die dadurch an die Kulturlandschaft herangeführt und gebunden werden, sondern verhilft zuzüglich der Stadt zu einem positiven *Image* als Kulturmetropole mit attraktiven Standortbedingungen.⁸⁹¹

Zum anderen sei das für Bibliotheken und Buchhandlungen relevante Programm der *LiteraTour Nord* erwähnt, innerhalb derer jeden Winter sechs Autoren der deutschsprachigen Gegenwartsliteratur aus ihren Neuerscheinungen im Raum Niedersachsen in örtlichen Literaturhäusern und Buchhandlungen lesen, jeweils moderiert von Literaturprofessoren, und durch die sie sich um den *Preis der LiteraTour Nord*, der seit 2006 von der *VGH-Stiftung* ausgelobt wird, bewerben.⁸⁹²

5.5 Erfolgskontrolle

Bei all diesen im Rahmen ihres Marketings stattfindenden Leistungserstellungen, sei es nun im Zuge der *Preis-*, *Distributions-*, *Kommunikations-* oder *Produktpolitik*, müssen dabei von den sie anwendenden Einrichtungen mehrere Segmente berücksichtigt werden, die nicht zuletzt für eine *Qualitäts- und Erfolgskontrolle* relevant sind: dies sind der *Input* (Einsatz), der *Output* (Ertrag), der *Outcome* (Ergebnis) sowie der *Impact* (Wirkung).⁸⁹³ Bei einer Evaluation ist dabei als diffiziler Umstand zu detektieren, dass "der Input einer Non-profit-Organisation sich stets auch als monetäre Größe (Kosten für Personal, Ausgaben für Medienerwerbung usw.) darstellen lässt, [...] dies [ist] beim Ertrag, beim Ergebnis und bei der Wirkung nicht der Fall."⁸⁹⁴ Dies hat seine Gründe in der bereits dargelegten Eigenschaft kultureller Produkte und Dienstleistungen, überwiegend qualitativ intentionierte Ziele und Auswirkungen anzustreben, für deren Bestimmung jedoch nicht derart eindeutige *Kennzahlen* existieren, als dies bei quantitativen Größen der Fall ist. Zu einer *Erfolgskontrolle* von Museen, die jedoch durchaus auf Bibliotheken übertragbar ist, äußert sich sodann auch Rump:

"Im Rahmen einer ökonomischen Leistungsprüfung des Museums (parallel zur persönlichen Einschätzung durch z.B. Besucher-/Mitarbeiterbefragungen) sind volkswirtschaftliche Aspekte gewichtiger, da das Museum eine NPO ist, diese sind allerdings schwerer zu mes-

⁸⁹⁰ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 59

⁸⁹¹ vgl. Hermann Rauhe Stiftung (2012)

⁸⁹² vgl. VGH-Stiftung (2012e)

⁸⁹³ vgl. Umlauf (2003), S. 11

⁸⁹⁴ Umlauf (2003), S. 11

sen; es gibt aber durchaus auch messbare volkswirtschaftliche Aspekte im Rahmen der Umwegrentabilität: Museum als weicher Standortfaktor, Wirtschaftsfaktor Museum (Aufträge, Steuern/Abgaben, Beschäftigte), positive externe Effekte (Nebenausgaben, Innovation), Minimierung der negativen Effekte (ökologisch, sozio-kulturell).⁸⁹⁵

Konkrete *Instrumente* einer *Erfolgskontrolle* für Museen und Bibliotheken, deren Anwendung insbesondere nach einer konkret erbrachten Dienstleistung oder eines veranstalteten Programms umso nachvollziehbarer ist, können dabei z.B. eine Presseauswertung in Form einer Medienresonanzanalyse sein sowie Publikumsbefragungen, Experteneinschätzungen, Mitarbeiterbefragungen und weitere Wirkungs-, bzw. Effizienz- und Äquivalenzanalysen.⁸⁹⁶ Vor allem bei Museen zeigt sich diesbezüglich einmal mehr die Bedeutung der Determinante Museumsgröße: "Ein kleines Museum, an einem kleinen Ort, exzellente Sammlung, gut geführt: es kann nie die Besuchszahlen größerer Häuser bringen, aber es trägt maßgeblich zum Bild einer Stadt bei, es erfüllt seinen Bildungsauftrag, es stiftet Identität, ist also erfolgreich."⁸⁹⁷

Entschließt sich ein Museum oder eine Bibliothek dennoch zu einer professionellen *Erfolgskontrolle*, ist es vonnöten, konkrete *Kennzahlen* zu definieren, was umso leichter fällt, wurden bereits in der vorangegangenen *Management- und Marketingstrategie* greifbare *Ziele* ausformuliert. Im Allgemeinen haben *Kennzahlen* den Zweck, quantitativ messbare Sachverhalte in aussagekräftiger, komprimierter Form wiederzugeben; sie haben sowohl eine *Informations-* (Bereitstellung von Daten, die für betriebliche Entscheidungen benötigt werden), als auch eine *Steuerungsfunktion* (Umgang mit Personal, Anspruchsgruppen, Finanzierung usw.) und dienen mithin der *Motivation*, der *Leistungskontrolle* und der *Koordination*.⁸⁹⁸ Solch *quantitative Erfolgskriterien* können in der musealen, bzw. bibliothekarischen Praxis somit z.B. die Besuchs-, bzw. Nutzerzahlen sein sowie Einnahmen aus Eintritt und Shop (Museen), das Presse- und Medieninteresse, eigene Publikationen, das Volumen von Drittmitteln, der Umfang von Freundeskreise, bzw. die Anzahl von Mäzenen und Sponsoren, Sammlungs-, bzw. Bestandszuwächse, oder Kooperationen mit anderen Akteuren der kulturellen (Bildungs-) Landschaft.⁸⁹⁹ Speziell für das Museumswesen relevante *Kennzahlen* sind darüber hinaus z.B. der Eigendeckungsgrad, Eintrittskartenerlöse pro Besucher, Gesamtkosten pro Besucher oder die Personalintensität.⁹⁰⁰ Leistungsindikatoren vor allem von Bibliotheken können die Zahl ihrer Ausleihen sein (was jedoch ein wenig verlässliches Parameter darstellt, da nicht jeder Besucher der Bibliothek zwangsläufig etwas ausleiht), noch adäquater jedoch die Zahl ihrer Besucher, ihre Bestandsgröße, die Mitarbeiterzahl sowie der Grad der Inanspruchnahme der Dienstleistungen.⁹⁰¹ Diese Akzeptanz des Angebots wird konkret gemessen durch die Intensität der Nutzung, z.B. die Ausleihe von Medien, oder die Inanspruchnahme der Medienangebote und Dienstleistungen vor Ort, wie zum Beispiel Informationsanfragen oder Datenbankrecherchen.⁹⁰²

⁸⁹⁵ Rump (2000), S. 13

⁸⁹⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 183

⁸⁹⁷ Hoppenstedt (2007), S. 66

⁸⁹⁸ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 213f.

⁸⁹⁹ vgl. Raulff (2007), S. 41

⁹⁰⁰ vgl. Dauschek (2007), S. 24

⁹⁰¹ vgl. Umlauf (2003), S. 31f.

⁹⁰² vgl. Bibliothek & Information Deutschland (BID) (2009), S. 5ff.

5.6 Die Museumsbibliothek als öffentlichkeitswirksames Produkt des Museums

Im Rahmen seiner *Produktpolitik* und nicht zuletzt im Zuge seines öffentlichen Bildungsauftrages und seiner Marketingaktivitäten sei im Folgenden die – bisher meist verkannte – Bedeutung der Bibliothek eines Museums als ein *öffentlichkeitswirksames Produkt seiner Marketingstrategie* exponiert. Diesbezüglich sieht die Verfasserin eine erheblich potenzierte Möglichkeit für ein Museum, auch durch seine institutseigene Bibliothek, sofern vorhanden – anderenfalls durch die Überlegung, eine solche aufzubauen –, durch die in ihr fusionierten Vorzüge von Museen und Bibliotheken zu reüssieren. Durch eine entsprechend ausgestaltete und in *Management- und Marketingstrategien* adäquat integrierte Museumsbibliothek kann sich das Museum anhand eines solchen weiteren *Produkts*, unmittelbar kommuniziert innerhalb seiner *Kommunikationspolitik*, durch vielerlei weitere Angebote und Aktivitäten profilieren, die es anhand seiner *Marketinginstrumente* zu definieren gilt. Durch eine entsprechende programmatische und inhaltliche Erweiterung und Revision der Museumsbibliothek gar bis hin zu einem *Service- und Informationszentrum* profitieren sowohl die internen, als auch die externen Anspruchs- und Interessengruppen der musealen Öffentlichkeit und es besteht eine zusätzliche Möglichkeit, bisherige Zielgruppen an die Einrichtung zu binden sowie neue zu gewinnen, indem das Museum um einen *Ort im Raum* ausgedehnt wird, der einen Museumsbesuch entweder inhaltlich, wie auch unter sozialen Aspekten bereichern kann, oder gar eine gänzlich neue Motivation evoziert, das Museum und / oder seine Bibliothek aufzusuchen. Eine derart in ihren Angeboten ausdifferenzierte Museumsbibliothek, die sich konsequent auch für weitere Zielgruppen und Angebote öffnet, stellt mithin in positiver Weise nicht nur eine theoretische Allianz aus Museum und Bibliothek dar, sondern kann durch von ihr ausgehende entsprechende Kontakte und Kooperationen auch in der Praxis Einrichtungen aller kulturellen, aber auch formalen Bildungsbereiche ansprechen und mit ihnen eine Interessengemeinschaft eingehen, die nicht zuletzt durch derlei ausgeweitete Aktivitäten wiederum ihre Stellung innerhalb des Museums durch additive Handlungs- und Verantwortungsbereiche, die mit den anderen Abteilungen des Museums in Interferenz abgestimmt werden, konsolidieren kann.

Für die Marketingaktivitäten eines Museums im Allgemeinen und seine *Produktpolitik* im Speziellen (durch bereits dargelegte Wechselwirkungen innerhalb der produktpolitischen Instrumente jedoch letztendlich auch besonders für die *Kommunikationspolitik* von Bedeutung) ist eine derartige Unternehmung von durchaus beachtenswerter Relevanz, beachtet man die bereits konstatierte Sachlage, dass der museale produktpolitische Handlungsspielraum durch sein in den Grundzügen wenig variables *Kernprodukt* – der Dauerausstellung – diesbezüglich limitiert ist, was das Offerieren von *Nebenprodukten*, mithin *Produktvariationen*, umso dringlicher werden lässt.⁹⁰³ Eine solche *Produktvariation*, wenn nicht gar *-innovation*, wäre folglich eine Museumsbibliothek, deren inhaltliche, systematische und programmatische Erweiterung im Rahmen der musealen Vermittlungstätigkeit und somit auch der Öffentlichkeitsarbeit ihrer Trägerinstitution zugutekommt sowie seinen Besuchern die Gelegenheit bietet, ihren Erkenntnisgewinn signifikant und auf partizipative, kommunikative Weise zu steigern. Für Spezialbibliotheken, denen Museumsbibliotheken schließlich kategorisch zuzuordnen sind, ist es zwar im Allgemeinen keine Selbstverständlichkeit, sich auch für einrichtungsexterne Zielgruppen zu öffnen, bei Museumsbibliotheken ist eine derartige Haltung jedoch in der Praxis weniger restriktiv, sie sind in vielen Fällen in Form der *Präsenznutzung* ohnehin auch für Personen zugänglich, die nicht in der

⁹⁰³ vgl. Bristot (2007), S. 24

Trägerinstitution arbeiten.⁹⁰⁴ Auch im Rahmen ihrer formellen Funktion als Spezialbibliothek gilt ebenso für Museumsbibliotheken, dass ihre Existenzberechtigung durch die optimale Unterstützung der Trägerinstitution bei der Umsetzung ihrer Ziele gegeben ist – und da ein dominierendes Ziel eines jeden Museums eine erfolgreiche, besucherbindende und -gewinnende Öffentlichkeitsarbeit sein sollte, um nicht selber der Marginalisierung zum Opfer zu fallen, kann es für alle Anspruchsgruppen nur von Vorteil sein, besteht durch eine bewusst und professionell beworbene Museumsbibliothek eine Möglichkeit, sowohl die Position der Bibliothek selber, als auch auf übergeordneter Makroebene die des Museums zu festigen, schließlich erreicht eine Spezialbibliothek im Allgemeinen, bzw. die Museumsbibliothek im Besonderen ihre Ziele – und somit in unmittelbarer Konsequenz die Ziele der Trägerinstitution – nur dann optimal, wenn sie von möglichst vielen Kunden effektiv genutzt wird, seien diese nun Mitarbeiter der Trägerinstitution, oder, wie im Falle vieler Museumsbibliotheken, Teile der interessierten Öffentlichkeit. Die Bibliothek sollte es dafür, neben den entsprechenden Marketingaktivitäten des Museums, auch aus eigener Anstrengung heraus schaffen, bei jeglichem aufkommenden Informationsbedarf bezüglich der Inhalte des Museums, welcher Art und welchen Ausmaßes, sei es ein Museumsmitarbeiter oder ein Besucher, für ihre (potentiellen) Kunden die primäre und zentrale Anlaufstelle zu sein, um ihr Informationsdefizit zu befrieden.⁹⁰⁵ Dass ein solcher im Museum stets aufs Neue entspringt, resultiert aus der dem Museum immanenten Dynamik und seines Prozesscharakters bezüglich seiner Ausstellungen. Es besteht somit seitens des Museums die stete Notwendigkeit, ergänzte, bzw. neue Vermittlungsangebote bezüglich seiner Ausstellungen anzubieten, da museale Objekte die besondere Eigenschaft besitzen, in ihrer Sammlung nie abgeschlossen, in ihrer Kontextualisierung stets mehrdimensional und ihrer Präsentationsform nie final fixierbar zu sein.⁹⁰⁶ Diese Dynamik, auf der Makroebene parallel verlaufend zu politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozessen, spiegelt sich in der Museumsbibliothek unmittelbar auf der Mikroebene wider. Auch Bestände von Bibliotheken im Allgemeinen sind flexibel, die spezialisierten Bestände von Spezialbibliotheken im Besonderen zudem untrennbar mit der inhaltlichen Ausrichtung der Trägerinstitution und ihren Wandlungsprozessen verbunden, auch sie sind mithin dazu angehalten, ihre, neben einer Archivfunktion trotzdem variablen Bestände stets aufs Neue an die betreffenden Anspruchsgruppen zu vermitteln und sich auf sie beziehende Dienstleistungen kontinuierlich mit den Handlungen und Zielen der Trägerinstitution abzustimmen und zu optimieren. Der Museumsbibliothek kommt folglich bei der musealen Vermittlungstätigkeit prinzipiell eine nicht zu verkennende Bedeutung zu, strebt das Museum an, derartige Tätigkeiten konsequent zu realisieren. Die Bibliothek dient dabei nicht nur in erster Instanz den Mitarbeitern, bei der kontinuierlichen Neukonzeption von Dauer- und Sonderausstellungen sowie sie begleitende Programmangebote, sondern stellt sodann für die Besucher nur die logische, stringente und extendierte Fortführung der Vermittlung der musealen Inhalte dar. Dies kommt dem musealen Anspruch im Rahmen seiner *Management- und Marketingstrategien* entgegen, sowohl innerhalb ihrer organisatorischen Institutsstruktur, als auch in ihren Ausstellungen einzelne Abteilungen und Themengebiete nicht unverbunden nebeneinander stehen zu lassen, sondern diese zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen, um sowohl eine effektive und effiziente Organisationsstruktur, als auch eine optimale Kontextualisierung seiner Bestände zu erreichen, die aus ersterer resultiert.⁹⁰⁷ Das Ziel der *Erkenntnisgewinnung* durch den Besuch einer Museumsausstellung wird damit durch den Besuch einer derart adäquat ausgerichteten Museumsbibliothek nicht nur wahrscheinlicher, son-

⁹⁰⁴ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 133f.

⁹⁰⁵ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 143

⁹⁰⁶ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2008), S. 9

⁹⁰⁷ vgl. Jacobs (1995), S. 49

dern darüber hinaus wahrscheinlich gar erheblich potenziert, indem für den Museumsbesucher dort hernach die Möglichkeit besteht, allein durch das Angebot des Medienangebotes der Bibliothek in freier oder angeleiteter Form seinen Horizont zu erweitern und auf beim Museumsbesuch aufgekommene Fragen, die innerhalb der Ausstellung nicht beantwortet werden konnten, einzugehen⁹⁰⁸ – wie auch im Museum selber kann dies in der Bibliothek sodann entweder durch tendenziell bildende, oder aber unterhaltende Angebote mit unterschiedlichen Partizipationsgraden und Zielgruppenorientierungen realisiert werden. Das große Potential einer derart agierenden Museumsbibliothek liegt bezüglich dieser ausdifferenzierten Ausrichtung in der originären Gemeinsamkeit der musealen und bibliothekarischen Kernaufgaben, ungeachtet einer je nach Typ und Größe variierenden Gewichtung dieser Bereiche, die in ihr fusioniert sogleich optimal realisierbar sowohl formell, als auch inhaltlich, kenntlich werden: das Sammeln, Bewahren, Ausstellen und Vermitteln. Beide Einrichtungen sammeln und bewahren Objekte, bzw. Medien und (daraus generierte) Inhalte, sie sind auf dem Gebiet des Ausstellens tätig, indem diese Inhalte zugänglich gemacht werden und durch ihre Unterstützung bei der Befriedung eines Informationsdefizits und dem Aufnehmen von Inhalten nehmen sie eine vermittelnde Position ein. Sowohl Museen, als auch Bibliotheken widmen sich folglich der Pflege, Verwaltung und Vermittlung von Inhalten und widmen sich diesem Umgang mit Objekten und Informationen, bzw. Wissen innerhalb dafür konstruierter Hierarchien und Infrastrukturen sowie dem Hinzuziehen von Experten. Der dadurch entstandene *Output* beider Institutionen gilt dabei als Garant für autorisiertes Wissen, womit sich beide versuchen, durch zielgruppengerechte und mehr oder weniger niederschwellige Zugänge in der Gesellschaft zu profilieren.⁹⁰⁹ Auch die basalen *Kommunikationsschemata* in Museen und Bibliotheken besitzen eine gemeinsame Dramaturgie: In Erweiterung des allgemeinen Informationsschemas sind sowohl Museen, als auch Bibliotheken mediale Signaldepots, indem sie nach dem klassischen Ablauf von Kodierungsinstanz, Kanal und Dekodierungsinstanz im Gegensatz zu z.B. Fernsehen und Radio als flüchtige Medien, deren Signale nach der Dekodierung wieder verlöschen, ihre Signale in Form eines Depots ohne großen Verschleiß speichern,⁹¹⁰ was die nachhaltige Aneignung von Inhalten und das Implementieren von Informationen für die Umwandlung in individuelles Wissen umso festigender ermöglicht. Im Managementprozess des Museums kommt dabei die Museumsbibliothek insbesondere, nicht zuletzt in einem Evaluationsprozess, dem, im Gegensatz zum sich auf quantitative Determinanten beziehenden *Outputs*, weit schwerer zu messenden, da auf qualitativen Kennzahlen beruhenden, *Outcomes* entgegen, der jedoch für die Trägerinstitution durch bereits elaborierte Paradigmenwechsel im Managementprozess und seinen ihn betreffenden Anspruchsgruppen von wachsender Relevanz ist. Hierbei unterstützt die Bibliothek mithin das Museum dabei, neben den simpler zu ermittelnden *Kennzahlen* des *Outputs* (also der Leistung, messbar durch z.B. die Zahl der ausgerichteten Ausstellungen und sie besuchende Besucher, die Menge an gesammelten Objekten usw.) darüber hinaus solche für den *Outcome* (also die Wirkung, bestimmbar durch z.B. eine Zunahme des Bildungsgrades, der Aufklärung, oder auch der Freude usw.)⁹¹¹ beizutragen, die das Museum in seine *Erfolgs- und Leistungskontrolle* integrieren kann. So profitiert das Museum bereits auf seiner substanziellen, abteilungsübergreifenden Managementebene von seiner Bibliothek, sofern diese entsprechend wahrgenommen, akzeptiert, konzeptualisiert und frequentiert wird. Doch auch aus externer Perspektive, im Rahmen seines öffentlichen Auftrages, obliegt es dem Museum, seine Position zu festigen und kontinuierlich bestehende und neue Besuchergruppen zu adressieren:

⁹⁰⁸ vgl. Skowera (1993), S. 73

⁹⁰⁹ vgl. Riedrich (2011), S. 1f.

⁹¹⁰ vgl. Rohmeder (1977), S. 83

⁹¹¹ vgl. Rump (2000), S. 10

"Ein Museum, das sich als Institution versteht, die nicht nur sammelt und bewahrt, sondern einen gesellschaftlichen Auftrag erfüllt, muß notwendigerweise seine Präsentation im Sinne dieses Auftrags gestalten."⁹¹² Es befindet sich folglich in der Pflicht, im Rahmen seiner Möglichkeiten alles Mögliche dafür zu leisten, den diversen Anspruchsgruppen ein positives und gefestigtes Selbstbild zu vermitteln, indem es sich sowohl anhand seiner Inhalte, als auch seiner aus ihnen generierten *Produkte* stets erneut in gesellschaftlichen und politischen Diskursen in Erinnerung ruft, um nicht in den Ruf einer obsoleten Einrichtung zu geraten. Die Verfasserin sieht es somit als konsequente Notwendigkeit an, die existierenden Museumsbibliotheken intensiver zu nutzen und zu integrieren sowie die Überlegungen, eine solche einzurichten, sollte sie im Haus noch fehlen, im Rahmen der möglichen Mittel, zu intensivieren. Sollte das Führen einer eigenen Bibliothek für ein Museum nicht infrage kommen, sollte sodann zumindest das Aufnehmen und Festigen von Kontakten zu Einrichtungen der (in-) formalen kulturellen Bildung erfolgen, um durch Kooperationen dennoch die genannten Vorzüge und das Potential durch deren Fusion beider Einrichtungen zu ermöglichen. Die Bedeutung für die Vermittlungstätigkeit an seine externen Zielgruppen durch die Museumsbibliothek wird einmal mehr deutlich, betrachtet man die Vorzüge des Museums, die jedoch trotz allem limitiert sind und an deren Ende der Möglichkeiten die Bibliothek als fortführende Instanz treten kann. Der essenzielle Vorzug, den das Museum als übergeordnete Einrichtung einer Museumsbibliothek und vor dieser hat, ist zweifelsohne sein von textlichen Kanälen überwiegend separierter *Objektbezug*:

"[The] *sensory display*, which sets the museal apart from the textual, managed in a library, which offers a documentation relayed through the medium of writing (mainly that which is printed; books) and which requires not only the knowledge of a language but also the ability to read. This procures an experience which is more abstract and more theoretical at the same time. On the other hand, a museum does not need any of these aptitudes, because the documentation it proposes is above all sensory, perceivable by sight and sometimes by hearing, more rarely by the three other senses of touch, taste and smell. This means that an illiterate person or even a young child can always gain something from a museum visit, whereas they would be incapable of using the resources of a library. [Hervorhebungen im Original – d. Verf.]"⁹¹³

Dieser konstitutive Vorteil des Museums vor der Bibliothek bei einer Vermittlung von Inhalten findet jedoch auch seine Grenzen, wird eine holistische, so viele Informationen wie möglich transferierende Vermittlung angestrebt. So ist bekannt, dass auch das Museum ein gewisses Vorwissen seiner Besucher voraussetzt, um die dargebotenen Inhalte optimal rezipieren zu können, wobei die mögliche Wissenserweiterung im Museum dadurch potenziert wird, indem das Museum seinen Besuchern die Gelegenheit bietet, über ihre Erlebnisse und Erfahrungen in einen Dialog zu treten, was z.B. auch die Majorität an Gruppenbesuchern gegenüber Einzelbesuchern erklärt. Als ein offener *Lernort* kann ein Museum mithin dann wirken, wenn es derartige Kommunikationsmöglichkeiten bietet, die entweder durch Museumspersonal dirigiert werden, oder aber für die Besucher untereinander die Möglichkeit besteht, sich auszutauschen. Das Lernen würde somit über das *objektive* Thema zu einem *subjektiven*, gemeinsamen Erlebnis werden, das es ermöglicht, Eindrücke nachhaltig zu festigen.⁹¹⁴ Einen solchen *Lernort* kann ein Museum mithilfe seiner Bibliothek seinen Besuchern zur Verfügung stellen. Diesbezüglich konstatierte bereits Riedrich im Allgemeinen:

⁹¹² Jacobs (1995), S. 49

⁹¹³ Desvallées und Mairesse (2010), S. 49f.

⁹¹⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 559

"Möchte ein Museum den Anteil partizipativer Vermittlungsangebote erhöhen [...], braucht es ausgewiesene Orte, an denen die Ergebnisse der Besucherpartizipation sichtbar werden können und in einem weiteren Kontext treten. Denkbar wären beispielsweise eigene Räumlichkeiten im Museum, in denen die Auseinandersetzungen der BesucherInnen mit den Ausstellungsgegenständen oder dem Museum sichtbar werden [...]." ⁹¹⁵

In der Praxis wurde dieser Anspruch bereits positiver Weise des Öfteren versucht zu realisieren, nicht nur durch besagte Umbenennungen und Zusammenlegungen von Museumsabteilungen zu einem sowohl auf dem Gebiet der Vermittlung, als auch der Öffentlichkeitsarbeit tätigen *Kommunikationszentrum* o.ä., sondern auch durch konkrete Revisionen, z.B. im Rahmen eines Um- oder Neubaus. So geschehen bei der Neukonzeption des *Frankfurter Städel Museums* 1997, das durch ein erweitertes Veranstaltungsangebot ein breiteres Publikum ansprechen wollte; das Museum sollte ein *Ort des Dialoges* werden, wofür entsprechende Räumlichkeiten für dafür konzipierte Begleitveranstaltungen verfügbar gemacht und offeriert wurden. Auch in diesem Fall sollte die Museumspädagogik den Schnittpunkt zur Öffentlichkeit darstellen und die fusionierten Ressorts wurden zu einer *Abteilung Bildung und Kommunikation*. ⁹¹⁶ Eine solche Zusammenlegung der Handlungsbereiche ermöglicht nicht nur durch einen erweiterten Begriff, sondern auch durch daraus unmittelbar resultierenden erweiterten Verantwortlichkeiten eine signifikant gesteigerte Möglichkeit eines erweiterten Programm- und Dienstleistungsangebots sowie der Kooperation mit weiteren Einrichtungen, z.B. anderen Bibliotheken (sowohl wissenschaftliche als auch öffentliche), Museen, oder auch Schulen. Der Fokus solcher Unternehmungen liegt dabei primär auf der erweiterten Möglichkeit, Bildungserlebnisse zu ermöglichen und zu festigen. Dies ist nicht zuletzt deshalb von zentraler Bedeutung, als ein gewisser Bildungsgrad, wie gesagt, erforderlich ist, um sowohl das Angebot von Museen, als auch von Bibliotheken adäquat nutzen zu können. Für beide Einrichtungen ergibt sich mithin eine stete Reziprozität bezüglich der Erwartung vorangegangener sowie der Generierung von neuen Bildungsprozessen, deren diametrale Pole in beiden Institutionen Berücksichtigung finden müssen und die dabei nicht zwangsläufig konterkarieren müssen, sondern sich bei qualifizierter Ausrichtung sogar eher stimulieren und einen steten Kreislauf aus aufkommendem Informationsdefizit und seiner Befriedung bilden.

Der Faktor Bildung ist somit zentrales Element für den Zugang zu und den Nutzen kultureller Angebote, um wiederum aus deren Angeboten weitere Erkenntnisse gewinnen zu können, wobei erneut die Bedeutung der Gewinnung vor allem auch bildungsferner Zielgruppen deutlich wird. ⁹¹⁷ Mit einem derartigen Anspruch, bzw. der Verantwortung der betreffenden Einrichtungen, diesem zu genügen, lässt sich sodann auch das beschriebene Konzept des *lebenslangen Lernens* optimal realisieren, indem z.B. durch Kooperationen zwischen dem Museum (und / oder seiner Bibliothek) und weiteren Bildungseinrichtungen die bisher segmentierten, als nicht ausreichend verzahnt monierten Bildungsbereiche zusammengeführt werden können und so schließlich ein kohärentes, durchlässiges Bildungssystem entstehen kann. In der Praxis fehlt es für derartig umfassende Konzepte jedoch noch immer an Struktur, bezüglich derer sich insbesondere die Abgrenzung der verschiedenen Ressorts – z.B. Kultur-, Bildungs- und Jugendpolitik – sowohl auf kommunaler als auch auf Landes- und Bundesebene als besonders hinderlich erwiesen hat, wobei die inzwischen wachsende Zahl an Ganztagschulangeboten hierbei erweiterte Handlungsspielräume ermöglichen. ⁹¹⁸ Das sich hierbei bietende, besondere Potential von Koope-

⁹¹⁵ Riedrich (2011), S. 36

⁹¹⁶ vgl. Petersen-Spindler (2001), S. 34f.

⁹¹⁷ vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 61

⁹¹⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 377

rationen, in diesem Falle insbesondere mit Bibliotheken, stellt somit auch die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* fest:

"Die nicht eindeutige Zuordnung zum Kultur- bzw. Bildungssektor führt allzu oft zur Ausblendung der Problemlagen und fehlenden verbindlichen Zuständigkeiten. Diese nicht eindeutige Zuordnung könnte aber auch als eine Chance gesehen werden, durch eine engere Zusammenarbeit von [z.B.] Schulbüchereien und öffentlichen Bibliotheken eine stärkere Gewichtung für die Bibliotheken als 'Bildungsträger' und damit eine verbindliche Einbindung von Bibliotheken in das Bildungssystem zu erreichen."⁹¹⁹

Aber auch seitens der Museen, zumindest in den größeren Häusern mit qualifizierten Vermittlungsangeboten im Rahmen der Museumspädagogik und -didaktik, bestehen in der Praxis inzwischen diverse derartige Partnerschaften mit weiteren Bildungseinrichtungen, z.B. Schulen, Universitäten und Volkshochschulen, um über direkte, operative Zusammenarbeit hinaus auch im konzeptionellen Bildungsbereich tätig werden zu können, um Lern- und Lehrfelder gemeinsam ausdehnen zu können.⁹²⁰ Die Museumsbibliothek kann hierfür einen optimalen öffentlichen "Lern- und Begegnungsraum"⁹²¹ bieten. Eine derartige Funktion mit ihrem Doppelcharakter greift dabei unmittelbar den beschriebenen Zielkonflikt eines Museums bezüglich der Pole Bildung und Unterhaltung auf und nivelliert ihn durch entsprechend ausgestaltete Dienstleistungen und Programme anhand ihrer Medien, Informationen und Dialog-, bzw. Partizipationsgelegenheiten. Der Kritikpunkt, das Museum und seine Bildungsinhalte würden durch eine zu dominante Besucherorientierung trivialisiert werden, kann somit in der Hinsicht eliminiert werden, als derartige Konflikte vom *Raum des Museums* in den *Raum der Bibliothek* transferiert werden können und dort durch das bibliothekarische Potential, auch (fort-) bildende Inhalte anhand zielgruppenorientierter Medien mit integrativem Charakter durchaus unterhaltsam, dabei jedoch stets auf mehr oder weniger wissenschaftlichem Niveau, zu vermitteln sowie durch ihren gesellschaftlich-sozialen Charakter reduziert werden können. Das Museum kommt folglich qualifiziert(er) der Möglichkeit entgegen, *Bildung unterhaltend* zu gestalten (allein durch eine additive Gelegenheit des anregenden Dialogs) sowie *Unterhaltung einen zuzüglichen Bildungseffekt* zu verleihen.⁹²² Eine qualifizierte, in ihren Medien und Inhalten ausdifferenzierte, sich an die heterogenen Zielgruppen wendende Vermittlungstätigkeit einer solch revidierten Museumsbibliothek bei gemeinsamem Handeln u.a. mit der Museumspädagogik und der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit eröffnet somit generell als integraler *Lernort* einen *dritten Raum* neben Schule und Kultur.⁹²³ Die für einen derart holistischen bildungspolitischen Ansatz notwendigen Unternehmungen bezüglich im Rahmen von Bildungs- und Vermittlungskooperationen zu erfolgenden Partnerschaften sind von einer Museumsbibliothek u.a. auch deshalb – mit den erforderlichen personellen Ressourcen – optimal zu leisten, als diese im Zuge ihrer Rolle als Spezialbibliothek in der Regel damit vertraut ist, sich, wenn auch vorerst auf den bibliothekarischen Sektor beschränkt, mit anderen Einrichtungen zu vernetzen, z.B. hinsichtlich ihrer Erwerbungsaktivität oder Erschließungsvorgängen. Nicht zuletzt durch derart erweiterte mediale und programmatische Zugänge zu den musealen Inhalten kann das Museum seine Eigenschaft, neben der Vermittlung reiner Bildungsinhalte auch den Umgang mit solchen Bildungsangeboten zu schulen erheblich umfassender ausgestalten.⁹²⁴ Schließlich kann die Museumsbibliothek den Vor-

⁹¹⁹ Deutscher Bundestag (2005), S. 573

⁹²⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 564f.

⁹²¹ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 13

⁹²² vgl. Collins (2003), S. 79f.

⁹²³ vgl. UNESCO (2010), S. 4

⁹²⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 559

teil eines Museums, sich grundsätzlich mit allen Medienformen, seien diese neu oder konventionell, erschließen zu lassen unmittelbar aufgreifen,⁹²⁵ denn der Vermittlungsprozess, der trotz aller nonverbalen Wirkung eines originalen Objektes für dessen gänzlich Verstandnis vonnöten ist, kann durch die ebenfalls pluralistischen Medien in der Museumsbibliothek fortgeführt werden. In diesem Fall kann gar der Besuch der Bibliothek *vor* dem Besuch der Ausstellung als Vorbereitung für die dort zu vermittelnden Inhalte stattfinden, da ein nachhaltiger Lernprozess mit anschließender Wissensverfestigung nur dann optimal zu leisten ist, wenn der Interpretant das Objekt etwas ihm Bekanntem zuordnen kann,⁹²⁶ neues Wissen, bzw. Information mithin auf bereits vorhandenes Wissen trifft. Dieses kann in auf die Ausstellung einstimmenden Angeboten im Rahmen der musealen Vermittlungstätigkeit anhand diverser Medien in einer Museumsbibliothek geschehen. Hier kann die Bibliothek die Not des Museums, den Besucher durch ggf. *event-orientierte*, wissenschaftliche Inhalte als trivialisierend befürchtete Angebote, die den (potentiellen) Besucher zu einem Besuch motivieren sollen, reduzieren, indem sie auch in einem präparierenden Vorgang einen Ausstellungsbesuch anregen kann, ohne dabei allzu sehr den für das Museum umso wichtigeren Anspruch der Wissenschaftlichkeit kontinuierlich bewahren zu müssen. Bezüglich ihrer Medien und Vermittlungsangebote kann das angebotsorientierte Museum darüber hinaus von der *Nachfrageorientierung* einer Bibliothek profitieren, die in diesem Sektor, zumindest der öffentlichen Bibliotheken, bereits weit etablierter ist.⁹²⁷ In enger Zusammenarbeit mit der Bibliothek können die im Museum für die Vermittlungsarbeit verantwortlichen Mitarbeiter sodann ihre Konzepte umfassend ausgestalten, nicht zuletzt äußerst spezifisch hinsichtlich der heterogenen Zielgruppen. Die Museumsbibliothek unterstützt sie dabei u.a. bei der Gesamtplanung, der Recherche, der Gestaltung und Formulierung von Text- und Bildinformationen, der Organisation des Medieneinsatzes und der Strukturierung der Vermittlungsarbeit (Führungen, Veranstaltungen, pädagogische Programme sowie Mitarbeiterschulungen usw.),⁹²⁸ die letztendlich auch in der Bibliothek stattfinden kann und nicht mehr nur einzig und direkt mit der Ausstellung verbunden sein muss. Die Eigenschaft von Bibliotheken, *öffentlich zugängliche Orte der Information, Bildung und Unterhaltung mit Kommunikations- und Beratungscharakter* sein zu können,⁹²⁹ lässt sich somit unmittelbar auf eine programmatisch erweiterte Museumsbibliothek transferieren. Diese mögliche Funktion einer Bibliothek, neben einem *Zentrum des Wissens und der Bildung* auch als *kultureller Treffpunkt* fungieren zu können, besitzt für ein Museum sowohl für seine Vermittlungstätigkeit, als auch für seine Öffentlichkeitsarbeit ein enormes Potential, da durch einen derart niederschweligen Ansatz vermehrt auch museumsferne Zielgruppen angesprochen werden können, indem ein Museumsbesuch nicht zwingend mit einem Ausstellungsbesuch gleichzusetzen ist – das Museum kann zu einem *Treffpunkt* mit bildendem, jedoch genauso kulturellem und sozialen Anspruch werden. Dieser kommunikative Aspekt für den besagten Effekt der nachhaltigen Manifestierung rezipierter Inhalte wurde indessen bereits vielfach bewiesen. Ein Museumsbesucher wird durch einen erfahrenen emotionalen Impuls in gesteigerter Form zu einem Austausch über seinen Besuch angeregt,⁹³⁰ von dem nicht nur er selber profitiert, sondern was wiederum im Rahmen der musealen Marketingstrategie für seine Rolle als Multiplikator von entscheidender Relevanz ist. Muss dieser für eine weitere inhaltliche Auseinandersetzung nicht warten, dies erst zu Hause tun zu können, oder an einem anderen Ort, der mit einer erheblichen Zeitdif-

⁹²⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 563

⁹²⁶ vgl. Rohmeder (1977), S. 89

⁹²⁷ vgl. Bibliothek & Information Deutschland (BID) (2009), S. 5

⁹²⁸ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006), S. 14

⁹²⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 576

⁹³⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 564

ferenz zum Museumsbesuch aufgesucht wird, kann er sogleich im Anschluss an seinen Ausstellungsbesuch im *kulturellen Informationszentrum* des Museums seinen Eindrücken nachgehen, sei es durch weitere Informationen, oder durch das Aufnehmen eines Dialoges mit Mitarbeitern oder Begleitern. Die Bedeutung der musealen *Umgebung* um seine Ausstellung herum, die aus Sicht mancher Besucher gar die Qualität der Ausstellung in ihrer Bedeutung überbietet, stellt auch Walzl fest: "It is interesting to note that research in the US and UK shows that it is not the quality of the collection which is the main factor for potential visitors when deciding to visit a museum or gallery, it is much more the environment as a whole and the interaction with the collection that proves to be the key factor."⁹³¹ Eine solch anregende Umgebung besitzt insbesondere für bildungsfernere Bevölkerungsschichten durch niederschwelligere Zugänge das Potential, einen Museumsbesuch in Betracht zu ziehen, denn indem Kulturarbeit die inhärente Möglichkeit einer *Kommunikationsplattform* innehat, ermöglicht sie diese Zielgruppen, in ihrer möglicherweise eingeschränkten Kommunikationsfähigkeit selbstbewusster und ausdrucksfähiger werden zu lassen.⁹³² Dass eine solche Einrichtung im Museum durchaus Zulauf erfahren würde, lässt sich aus dem ausdifferenzierten Medienangebot und der detaillierteren Zielgruppenkenntnis durch etwaige Kooperationen deduzieren, und anhand entsprechender Studien konnte zudem ermittelt werden, dass der Anteil auch jüngerer Menschen, die kulturellen Aktivitäten nachgehen und z.B. Ausstellungen besuchen, angestiegen ist.⁹³³ Dieser umfassende Ansatz, die Museumsbibliothek neben einem zusätzlichen *Lernort* auch *kultureller Treffpunkt* sein zu lassen, mag in Zügen utopisch und nach mit vorhandenen Mitteln nicht zu realisierender Theorie klingen, doch darf bei allen Bedenken nicht vergessen werden, dass Museen und Ausstellungen genuin soziale Schauplätze sind: Besucher interagieren sowohl mit den Exponaten, als aber auch untereinander,⁹³⁴ über verschiedenste Alters- und Bildungsstufen hinweg. Dass ein Museum als *Informationszentrum* und *kultureller Treffpunkt*, nach Ansicht der Verfasserin organisatorisch optimal durch eine Revision der Bibliothek realisiert, auch gesellschaftlichen Ansprüchen und damit dem öffentlichen Auftrag eines Museums gerecht wird und dieses dadurch auch die additive Möglichkeit besitzt, in den *Stadtraum* hinein Präsenz zu zeigen, stellt treffend auch Jacobs fest:

"Unser Lebensraum stellt ein kulturgeschichtliches Umfeld dar, das ein bisher hinsichtlich der Bewußtwerdung und des Lernens aus der Geschichte ungenutztes Potential besitzt. Wir leben in 'Natur- und Kulturräumen' [...]. Es bedarf einer neuen Konzeption, die die aktive Bewußtmachung bei der Suche nach kultureller Identität für eine breite Bevölkerungsschicht leistet. Durch das Hinweisen auf das Geschichtliche im öffentlichen Umfeld, durch das Erschließen der kulturräumlichen Lebensumwelt und ihrer Charakteristika kann es gelingen, auch diejenigen zu erreichen, die nicht in die Museen gehen [...]. Im Mittelpunkt eines stadthistorisch erschlossenen Lebensraumes steht das Museum mit der doppelten Funktion eines Dokumentations- und Informationszentrums."⁹³⁵

Des Weiteren stellt er präzisierender für das Museum als *Ort* fest:

"Ein Museum sollte seine Besucher einerseits als Wesen mit Wissensdurst und Interesse an Geschichte begreifen, andererseits aber auch die physische und psychische Seite der Besucher berücksichtigen. Erstrebenswert ist eine räumliche und personelle Gesamtatmosphäre,

⁹³¹ Walzl (2006), S. 2

⁹³² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 214

⁹³³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 387f.

⁹³⁴ vgl. Schwan (2006), S. 7

⁹³⁵ Jacobs (1995), S. 60f.

in der der Besucher sich wohlfühlt und ihn motiviert, zu verweilen und sich mit den präsentierten Inhalten auseinanderzusetzen. Das Museum sollte keine Einrichtung sein, die Besuchsmäßig abgehakt wird, sondern ein Haus, das man gerne (öfter) besucht. [...] Die Möglichkeit, lässig, gesellig und aktiv zu sein, sieht das Museum in aller Regel (noch) nicht vor."⁹³⁶

Eine Museumsbibliothek sodann nicht nur als eine Abteilung im Museum anzusehen, sondern als *Raum des Verweilens* zu konzipieren, ist für diese nicht zuletzt deshalb von Relevanz, als das originäre Konzept einer (wissenschaftlichen) Bibliothek, Informationen so schnell und präzise wie möglich verfügbar zu machen, das Prinzip der Kontemplation des Museums vorerst konterkariert (hier sind erneut die öffentlichen Bibliotheken der Wissensgesellschaft, die von ihren Protagonisten eher fordert zu wissen, wo eine Information zu finden ist, als diese auch in ihrem Inhalt genau zu kennen, weniger ausgeliefert). Dies gilt es mithin durch erweiterte Dienstleistungen und Programme, auch von diesem ursprünglichen Ansatz der Medien- und Informationsbeschaffung abweichend, zu begegnen. Doch auch in einer originären Funktion eines inhaltlich erweiterten *Informationszentrums* ist die Museumsbibliothek primär von konstitutiver Bedeutung für das Museum, da es für eine funktionierende, abteilungsübergreifende Museumsarbeit unabdingbar ist, einen zentralen *Ort* zur Verfügung zu haben, der alle im Museum stattfindenden Informationsströme integriert und verwaltet.⁹³⁷ Angelehnt an ihre Funktion einer die Trägerinstitution optimal mit Informationen zu versorgenden Spezialbibliothek obliegt dabei einer Museumsbibliothek als *Informationszentrum* neben erweiterten Vermittlungstätigkeiten und einer diesbezüglichen Bestandsnutzung auch für die Öffentlichkeit (bei der im Übrigen zwangsläufig auch Medien erworben werden müssen, die dem Museumspersonal für seine wissenschaftliche Tätigkeit weniger, bzw. nicht weiter dienlich sind, wie z.B. Kinder- und Jugendbücher) vorrangig die Aufgabe, das zielorientierte Management des Museums mit relevanten und pertinenten Informationen zu versorgen. Die Dramaturgie des Informationsmanagementprozesses innerhalb einer zu einem ubiquitären *Informationszentrum* revidierten Museumsbibliothek erfolgt dabei nach einem determinierten Ablauf, der mit der entweder aktiven oder passiven Ermittlung des *objektiven Informationsbedarfs* beginnt (die formell benötigte Informationsmenge und -qualität zur optimalen Problemlösung), der sich sodann *subjektiv* in Form der *Informationsnachfrage* äußert (dieser subjektive Informationsbedarf kann dabei mit dem objektiven identisch sein, kann aber auch von diesem divergieren); daraus wird das individuelle *Informationsangebot* erstellt, das sich weitestgehend mit der Informationsnachfrage decken sollte. Parallel dazu findet eine kontinuierliche *Informationsspeicherung* statt sowie eine *Informationsverarbeitung*, die das Bindeglied von Informationsangebot und -nachfrage darstellt; für den Transformationsprozess findet sodann *die Informationsübermittlung* und adäquate *-ausgabe* statt.⁹³⁸ In dieser Position mit basaler Funktion einer Spezialbibliothek dient die Museumsbibliothek mithin als Kommunikator der Einrichtung, wobei das Rollenverhältnis von Museum und Bibliothek derart angesehen werden kann, als das Museum der *Autor* der Informationen ist, die Bibliothek ihr *Organisator*, sowohl intern, als auch extern – das Museum ist der *Wissenserzeuger*, der Bibliothekar sein *Wissensmakler*. Diesen immanenten Doppelcharakter einer Spezialbibliothek beschreibt auch Behm-Steidel: "Damit gehören Spezialbibliotheken grundsätzlich zwei Makrosystemen an, der Trägerinstitution und dem Bibliotheks- und Informationswesen."⁹³⁹ Da bei einer Museumsbibliothek als *Informationszentrum* der Besucher-, bzw. Nutzerkontakt

⁹³⁶ Jacobs (1995), S. 41f.

⁹³⁷ vgl. Koot (2001), S. 15

⁹³⁸ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 173ff.

⁹³⁹ Behm-Steidel (2001), S. 28

von zentraler Bedeutung ist, ist es vonnöten, dieses auch räumlich entsprechend zu verorten, es sollte leicht erreichbar und an einem zentralen Ort des Museums, leicht auffindbar, lokalisiert werden.⁹⁴⁰ Aus eigener Erfahrung berichtet diesbezüglich Booth: "The service was located in a prominent position near the main entrance to the Museum and presumably attracted a considerable amount of public attention."⁹⁴¹ In der Praxis wurden inzwischen darüber hinaus diverse Erhebungen zu den Informationsbedarfen der Anspruchsgruppen eines Museums durchgeführt, sowie das organisatorische Prinzip, nach dem diesen begegnet wurde. So eruierte Booth, dass etwa 65 Prozent der Besucheranfragen durch die Auskunft, bzw. die Information beantwortet werden konnten, 14 Prozent von der Bibliothek, 11 Prozent von den Museumspädagogen und der Rest der Anfragen von weiteren Museumsmitarbeitern.⁹⁴² Dabei lässt sich unmittelbar die These aufstellen, das Verwalten der Informationsflüsse und -bedarfe des Museums, vor allem aus der Besucherperspektive, lässt sich umso ökonomischer leisten, existiert im Museum ein zentraler *Ort*, an den nicht nur die Anfragen gebündelt gerichtet werden können, sondern sogleich von dem geeigneten Personal qualifiziert beantwortet werden können, da diese durch ihre bessere innerbetriebliche Zusammenarbeit optimaler auf die Besucher, bzw. Nutzer und ihre Bedürfnisse in prospektiver Weise eingestellt sind. Diese Voraussicht und Präparation in Form einer Sensibilisierung des Museumspersonals für die Informationsbedürfnisse der pluralistischen Zielgruppen ist des Weiteren insofern viabel, als die Mitarbeiter sich entsprechend der Zielgruppenvielfalt und je nach Ausdifferenzierung des Angebots der Einrichtung mit einer Vielzahl möglicher Anfragen, seien sie formeller oder inhaltlicher Art, konfrontiert sehen. Neben den Informationsbedürfnissen der wissenschaftlichen Mitarbeiter des Museums, die bereits eruiert wurden, sind für ein zentrales *Informationszentrum* im Museum vor allem die der Besucher und weiterer externer Anspruchsgruppen von Relevanz. Dabei ist es hilfreich, die diversen externen Interessengruppen, wie dies auch im übergeordneten *Management- und Marketingprozess* erfolgt, in homogene Gruppen zu segmentieren. Booth gliedert die Museumsbesucher diesbezüglich anhand der formalen Perspektive ihrer Fragestellungen:

"[...] it is possible to identify three different groups of visitors and information needs: the general visitor who requires information on opening hours, prices, the Museum's facilities, what's on, notable exhibits and navigation aids in the Museum; the educational visitor who requires (in addition to the above information for general visitors) more detailed information to help plan visits to the Museum and project-based information; and finally the specialist visitor who requires (in addition to the information for general visitors) detailed information concerning the Museum's collections and access to its expertise, together with links to other sources of information."⁹⁴³

Für die aktuelle Praxis sei dabei berücksichtigt, dass die erste Gruppe der Besucher, die organisatorische Informationen benötigen, inzwischen überwiegend auf das Internet als ein Informations- und Kommunikationskanal des Museums zurückgreifen werden, doch dürfen trotz des eklatanten Vormarschs des Internets dabei diejenigen Zielgruppen nicht exkludiert werden, die weniger *online-affin* sind und die unter den Museumsbesuchern als das ältere Alterssegment einen dominierenden Anteil ausmachen. Auch die exemplarisch aufgeführten inhaltlich spezialisierteren erfragten Informationen weiterer Besuchergruppen lassen sich heutzutage durchaus in gewissem Maße durch ein Online-Angebot des Museums beantworten – die inzwischen mehr oder weniger umfangreichen Digitalisierungspro-

⁹⁴⁰ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 128

⁹⁴¹ Booth (1998), S. 144

⁹⁴² vgl. Booth (1998), S. 145

⁹⁴³ Booth (1998), S. 150

jekte von Museen (und Bibliotheken) wurden bereits dargelegt, anhand derer sich sodann freilich vielerlei Informationsbedürfnisse lokal unabhängig vom Museum befrieden lassen. Doch auch in diesem Punkt gilt es im Sinne einer paritätischen Zielgruppenarbeit die *aurea mediocritas* zu finden, um für jeden Besucher des Museums optimale Zugangsmöglichkeiten zu schaffen. Die für diese Informationsanfragen notwendigen Medien stellen darüber hinaus wiederum weitere *Produkte* des Museums dar, die es innerhalb der *Produkt- und Kommunikationspolitik* zu vermarkten und zu distribuieren gilt. So können formelle Informationen zum Museum (Öffnungszeiten, ein Plan des Gebäudes usw.) in anderen Einrichtungen der Umgebung ausgelegt werden und durch diese proaktive Verfügbarmachung seitens des Museums ebenfalls zu einem Besuch motivieren; im Museum selber wiederum findet der Besucher sodann detailliertere Informationen zum Museum und seinen Objekten und Inhalten, z.B. in Form von Informations-, bzw. Saalbögen, die bspw. weiter nach Zielgruppen und entsprechend wissenschaftlichem Niveau formuliert sein können; für Schulklassen können z.B. thematisch umfassende pädagogische Pakete zusammengestellt werden usw.⁹⁴⁴ Diesbezüglich ermittelte Booth das quantitative Verhältnis der Inhalte von Anfragen seitens der Museumsbesucher: so erfragten 60 Prozent der Besucher *Informationen organisatorischer Art*, was es für die ökonomische Praxis einmal mehr deutlich macht, von welcher Relevanz variable Zugänge zu diesen Informationen seitens des Museums zur Verfügung zu stellen, um das Personal von derlei Anfragen zu entlasten, sei es durch besagte Online-Inhalte oder leicht nachvollziehbare Leitsysteme innerhalb des Museums. Des Weiteren erfragten 13 Prozent der Besucher *vertiefende Informationsblätter* – auch hier kann ein *Informationszentrum* im Museum eine zentrale Rolle spielen, hat der Besucher dort schließlich die Möglichkeit, die eventuell durch das Ausliegen in den thematisch zugehörigen Sälen im Museum verteilten Informationsbögen gebündelt an einer Stelle für eine umfassende Übersicht einzusehen. Ferner erfragten sechs Prozent der Interessenten *spezifische pädagogische Inhalte*, bzw. Unterrichtspakete sowie vier Prozent *projektbezogene Anfragen* von Schülern und Studenten waren. Weitere fünf Prozent fragten konkret nach *Informationen zum Museum* selber und seinen Ausstellungen. Von den für die Rolle des *Informationszentrums* als *Wissensmakler und Informationsmanager*, der zwischen allen Interessengruppen – in- und extern – vermittelt, besonders relevanten weiteren speziell *wissenschaftlichen Anfragen* konnten innerhalb Booths Expertise fünf Prozent durch den Informationsspezialisten beantwortet werden, zwei Prozent benötigten eine kuratorische Beantwortung.⁹⁴⁵ Hierbei lässt sich erneut die Bedeutung der entsprechenden, möglichst umfangreichen und akademischen Qualifikation des Bibliothekspersonals erkennen, da derlei Anfragen von den Bibliotheksmitarbeitern in ihrer Rolle als *Informationsmanager und Wissensmakler* umso besser direkt beantwortet werden können, je mehr Kenntnisse dieser über das Museum und die in ihm ausgestellten Inhalte besitzt – dies entlastet unmittelbar die weiteren Mitarbeiter des Museums, da diese für die entsprechenden Anfragen nicht weiter kontaktiert werden müssen. Ein derart agierendes *Informationszentrum*, in Erweiterung der Museumsbibliothek, hat somit neben der Mitarbeiterorientierung aus Besucherperspektive den Zweck, diesen bei seiner Besuchsplanung und schließlich dem Besuch selber sowie dessen Nachbereitung zu unterstützen, sowohl passiv (z.B. mithilfe des Internets oder im Eingangsbereich befindlicher Informationsterminals und Leitsysteme), als auch aktiv durch seine Mitarbeiter. Um so viele (potentielle) Zielgruppen wie möglich anzusprechen und letztendlich zu einem Museumsbesuch zu motivieren, ist es mithin notwendig, dem Besucher bezüglich seines Informationsbedarfs proaktiv zu begegnen, indem das Museum eine Vielfalt an die Ausstellungen ergänzenden Informationen bereithält, die der Besucher theoretisch fordern könnte und von denen er vor seinem Museumsbesuch

⁹⁴⁴ vgl. Booth (1998), S. 142

⁹⁴⁵ vgl. Booth (1998), S. 144

noch gar nicht zwingend wissen muss, dass das Bedürfnis nach ihnen aufkommen wird. Der Rolle eines zentral im Museum eingerichteten *Informationszentrums* kommt dabei laut Booth im Rahmen seiner Informationsversorgung darüber hinaus eine besuchsmotivierende Funktion zu:

"The visitor service evaluation [...] found that at the entrance to the [...] Museum potential visitors needed to know what was available on the day of their visit, the time and location of any special events and information about new exhibits and galleries. The aim of this facility is to help visitors begin to plan their visit while they wait to pay their tickets, or to encourage them to visit if they are still undecided. As well as providing the information visitors already realise they need, it also provides an opportunity for the Museum to advertise any facilities it may wish to draw to the attention of visitors."⁹⁴⁶

Parallel dazu konnte eruiert werden, dass ein personell kompetent besetztes *Informationszentrum* für das Museum und seine Besucherbindung darüber hinaus den Vorteil vor digital verfügbaren Informationen besitzt, den Besucher zu einem längeren Verweilen im Museum zu verleiten⁹⁴⁷ – dies korreliert mit dem *Browsen*, dem Stöbern und sich von Informationsflüssen und Anregungen leiten zu lassen, als Art der Informationsrezeption im Museum; dieses Potential besitzen bei allem technischen Fortschritt die digitalen Medien nicht. Die Funktion der Museumsbibliothek, bzw. des *Informations-, Dokumentations- und / oder Kommunikationszentrums* als *Ort* innerhalb des Museums gewinnt diesbezüglich erneut an Bedeutung. Das bloße Informationsmanagement für die externen Interessengruppen des Museums wird dabei optimaler Weise durch additive, marketingwirksame Dienstleistungen und Programme ergänzt, auf die der Besucher bereits z.B. im Rahmen seiner Informationsanfrage hingewiesen werden kann und somit ein kontextualisierter, holistischer und durchlässiger Informationsprozess stattfinden kann. Mit Rückbesinnung auf die konstitutive Rolle des *Informationszentrums* einer Bibliothek können dort im Rahmen ihres Vermittlungsangebots und hinsichtlich der Marketingaktivitäten des Museums und seiner ihnen angehörigen *Produkt- und Kommunikationspolitik* vielfältige entsprechende Veranstaltungen und Dienstleistungen, mit mehr oder weniger wissenschaftlichen Ansprüchen, komplementär zu den unmittelbar ausstellungsbezogenen Veranstaltungen des Museums stattfinden:

"Library programming can take various directions: book talks, book reviews, and introduction of materials on a special topic to various audiences; library-prepared materials on a topic, accompanied by talks and lectures, or slide or videotape productions; exhibits of relevant library materials or of excerpts from the main exhibit; and off-site presentations, either alone or in support of museum outreach. [...] Participation in community-wide programs is another way the museum library can offer a visible service and also enhance its parent organization."⁹⁴⁸

Im Zuge dieser Öffentlichkeitsarbeit ist dabei eine die erweiternden Funktionen der Museumsbibliothek als ein kultureller und informativer *Lern- und Kommunikationsort* berücksichtigende Umbenennung hilfreich, die im Sinne der Neugewinnung von Besuchern, bzw. Nutzern modern und anregend klingen sollte, um nicht zuletzt auch diejenigen (potentiellen) Besucherschichten anzusprechen, die den Terminus Bibliothek tendenziell mit negativen, oder zumindest wenig attraktiven Attributen assoziieren.

⁹⁴⁶ Booth (1998), S. 150

⁹⁴⁷ vgl. Booth (1998), S. 152

⁹⁴⁸ Bierbaum (2000), S. 121

Um sich in einer solchen Position zu verankern, ist es für die Museumsbibliothek vonnöten, eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit, sowohl institutsintern als auch -extern, zu betreiben und trotz, oder gerade durch die beschriebenen Funktionserweiterungen, stets ihren Nutzen nachweisen zu können. Durch eine mit anderen Museumsabteilungen interferierende und ggf. mit externen Einrichtungen kooperierende Museumsbibliothek, die noch dazu durch eine Funktion als *kultureller Treffpunkt* dazu beitragen kann, schwer(er) erreichbare Zielgruppen zu einem Museumsbesuch zu motivieren sowie durch ein attraktives Zusatzangebot (also *Produktvariationen* innerhalb der *Marketingstrategie*) bestehende Besucher an sich zu binden, sieht die Verfasserin ein großes Potential für eine Museumsbibliothek, nicht nur bloß innerhalb und abhängig von ihrer Trägerinstitution zu bestehen und zu prosperieren, sondern gar langfristig auch partiell autark auf der Makroebene zu reüssieren. Organisatorisch ist dies durch eine professionelle Integration der Museumsbibliothek in die implementierten musealen *Management- und Marketingstrategien* zu realisieren, von dessen Investitionen das Museum letztendlich wiederum durch einen dadurch gewonnen, beträchtlich angereicherten inhaltlichen wie strukturellen Mehrwert sowohl für seine Mitarbeiter als auch seine (potentiellen) Besucher nur profitieren kann.

6 Kooperationen von Museen und Bibliotheken für einen Ausbau der Bildungslandschaft und der Potenzierung ihrer Marketingerfolge

Nicht zuletzt durch eine derart programmatisch und konzeptionell ausgeweitete und innovativ konturierte Museumsbibliothek zu einem weiteren *Ort* sowohl des Lernens als auch der kulturellen, kommunikativen Zusammenkunft als neuartiges Strategiekonzept des Museums, in seinen Zielgruppenansprachen und Angebotsformen teilweise autonom, jedoch stets im Interesse des Museums agierend, besteht für das Museum im Rahmen seiner in der Gegenwart immer bedeutsamer werdenden Öffentlichkeitsarbeit eine eklatant potenzierte Möglichkeit, im Zuge seiner Vermittlungstätigkeit (*Bildungs-*) *Kooperationen* mit den verschiedensten Einrichtungen der kulturellen (*Bildungs-*) Landschaft einzugehen, seien dies weitere Museen (und ihre Bibliotheken), eigenständige wissenschaftliche und öffentliche Bibliotheken (und in diesem Zusammenhang durchaus auch Büchereien), oder Institutionen der formalen und / oder kulturellen Bildung. Eine solche Neukonzeption und -positionierung der Museumsbibliothek betrifft dabei die abteilungsinternen, bibliothekseigenen Strukturen, wie auch die übergeordneten musealen Organisations- und Managementsysteme. Optimal wird diese Tätigkeit der Museumsbibliothek – bzw. des *Informations-, Vermittlungs- und Kulturzentrums* – ermöglicht, wenn konzeptionell eine besagte Synthese der musealen entsprechenden Abteilungen zu einem Bereich Bibliothek, Vermittlung / Museumspädagogik, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit stattfindet, die dadurch ideal in der Lage ist, das Angebotsspektrum des Museums sowohl bezüglich bildender, als auch unterhaltender Inhalte, Dienstleistungen und Programme diese erheblich erweiternde Kooperationen einzugehen, zu pflegen und zu einem *kulturellen (Bildungs-) Netzwerk* auszubauen, von dem alle beteiligten Akteure profitieren und insbesondere für das Museum, nicht zuletzt durch eine dadurch erfolgende enorme Erweiterung der potentiellen Zielgruppen, von erheblicher Bedeutung für seine Öffentlichkeitsarbeit ist, durch deren erfolgreiche und professionelle Kommunikation es seine Position auf den interferierenden kulturpolitischen, gesellschaftsrelevanten und wirtschaftlichen Märkten der Bil-

derung und Freizeitgestaltung konsolidieren und sich aus Perspektive relevanter Anspruchsgruppen profilieren kann.

Derlei Unternehmungen kommen dabei nicht nur den beteiligten Kooperationspartnern zugute, sondern begegnen auch dem zunehmenden, eingangs elaborierten Trend des Bedeutungszuwachses der kulturellen Bildung und auf ihrem Bereich zunehmend umfangreicher getätigten Investitionen. Diese bleiben jedoch im Vergleich zu der nachdrücklich konstituierten theoretischen Relevanz in der Praxis signifikant zurück.⁹⁴⁹ Auch der *Deutsche Städtetag* misst der kulturellen Bildung eine hohe Bedeutung zu, wobei dieser – wie in der Majorität der Fälle – die Zusammenarbeit und Verzahnung von kultureller und schulischer Bildung exponiert.⁹⁵⁰ Für derartige Projekte profitieren dabei ihre Konstrukteure von dem bereits dargelegten, breit definierten Bildungsbegriff, der einen ausgedehnten Kreis potentieller Partner ergibt, sowohl aus dem konventionellen, formalen Bildungsbereich, als auch aus dem in seinem Bildungsanspruch mehr oder weniger ausgeprägten Kultursektor.⁹⁵¹ Dieser hat sich parallel zum formellen Bildungsbereich ebenfalls in Form einer Vielzahl von Vereinigungen und Abteilungen organisiert – so sind relevante Ansprechpartner der kulturellen Bildung z.B. auch hier die bereits erwähnte *Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V. – BKJ*, die *Kulturpolitische Gesellschaft e.V.*, der *Deutsche Städtetag*, die *Bundesakademien für Kulturelle Bildung e.V.*, wie auch die *Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung – BLK*.⁹⁵² Bereits auf universeller Diskussionsebene wird dabei von der Politik gefordert, die "Rahmenbedingungen für eine optimale Entfaltung der einzelnen Initiativen zu verbessern oder zu schaffen, die Nachhaltigkeit geeigneter Ansätze durch konkrete staatliche Maßnahmen sicherzustellen und eine Vorbildfunktion einzunehmen."⁹⁵³ Dies fügt sich nahtlos in das Vorhaben des Bundes und der Länder, bis zum Jahr 2015 ihre Bildungs- und Forschungsausgaben anteilig auf 10 Prozent des BIP zu erhöhen.⁹⁵⁴ Im Rahmen des geforderten Ausbaus der Bildungsinfrastruktur sollen dabei die jeweiligen Bildungsangebote sowohl inhaltlich harmonisiert, wie auch organisatorisch interagierend miteinander verbunden werden und dabei gleichberechtigt zugänglich sowie effektiv und effizient realisierbar sein. Derartige Konzepte sollen sodann für diesen generalisierten Anspruch ressortübergreifend realisiert werden, indem z.B. neben den naheliegenden Bereichen Bildung, Forschung und Kultur auch städtebauliche Aspekte für die Implementierung des ausgebauten Bildungsgedankens berücksichtigt werden,⁹⁵⁵ um eine möglichst große Zahl von Anspruchs- und Interessengruppen zu erreichen. Durch ein solch erweitertes Bildungsverständnis ergeben sich neben der Ausweitung des Kreises potentieller Partner unmittelbar vermehrte Fördermöglichkeiten, indem z.B. neben der Subventionierung seitens der konventionellen Bildungsressorts auch Unterstützung von thematisch abstrahierten Ressorts erfolgen kann, wie bespw. vom Baudezernat im Zuge einer um den Bildungsaspekt angereicherten Städteplanung. Doch auch in diesem Falle ist das besagte bedeutende private Engagement von z.B. Mitarbeitern in Schulen, Eltern und anderen engagierten Bürgern und Stiftungen nicht zu unterschätzen.⁹⁵⁶ Der holistische Anspruch derlei Unternehmungen bezüglich einer extendierten Bildungspolitik besteht sodann darin, die Durchlässigkeit des Bildungssystems zu verdichten, in-

⁹⁴⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 377

⁹⁵⁰ vgl. Deutscher Städtetag (2009b), S. 1f.

⁹⁵¹ vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2007), S. 2

⁹⁵² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 377

⁹⁵³ Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2007), S. 2

⁹⁵⁴ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 45

⁹⁵⁵ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012a)

⁹⁵⁶ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 14f.

dem die chronologische Abfolge der Bildungsstadien – frühkindliche Erziehung, Schule, berufliche Bildung und Hochschule bis hin zur Weiterbildung – ausgebaut und konsolidiert wird, um eine nahtlose Bildungsbiografie eines jeden Bürgers realisierbar zu gestalten. Nicht zuletzt hierfür sind ressort- und regionsübergreifende Konzepte unabdingbar.⁹⁵⁷ Die vielerseits dafür als bestgeeignetste Kooperationsform anvisierte mögliche Konzeptionierung besteht dabei in Form von freiwilligen und in ihren Hierarchien flach ausgestalteten Netzwerken, da angenommen wird, dass durch sie Projekte im sozialen Umfeld optimal positioniert werden können und ihre Akzeptanz so umfassend wie möglich erreicht werden kann. Diese Wirkung ist umso nachhaltiger, je langfristiger die Projektplanung ausgelegt und die politische Unterstützung gesichert ist.⁹⁵⁸ Insbesondere der lokale, bzw. regionale Aspekt ist zuzüglich relevant, da innerhalb der Städte und Kommunen die Bürger mehr oder weniger selbstbestimmt beschließen, welche Bildungs- und Kultureinrichtungen sie nutzen (oder ihren Kindern zugänglich machen) und mithin welche zusätzlichen Qualifikationen und Kenntnisse sie erlangen wollen – hierfür sind niederschwelligere und transparentere Zugänge zu den diversen Bildungs- und Kulturangeboten vonnöten.⁹⁵⁹ Diese dadurch erreichte extendierte Chancengleichheit ist nicht zuletzt deshalb von signifikanter Relevanz, als es Aufgabe des Bildungssystems ist, seine Nutzung allen Interessengruppen paritätisch und so individuell wie möglich zu gestatten, was umso notwendiger ist, als durch divergierende sozioökonomische Hintergründe die Ausgangspunkte eines jeden Bürgers unterschiedlich gesteckt sind, was unmittelbar eine Chancenungleichheit und Bildungsdisparität erwirkt, die es so gut wie möglich zu nivellieren gilt.⁹⁶⁰ Diese Bildungsmanzipation ist auch aktuell von wachsender Bedeutung, befindet sich die (Informations-) Gesellschaft, wie eingangs dargelegt, auf direktem Wege zu einer Wissensgesellschaft, die die Stellung des Lernens und somit die Entwicklung individueller Lernstrategien noch steigert, die nicht formell und erzwungen wirken sollen, sondern selbstmotiviert und partizipatorisch aktiv erfolgen sollen.⁹⁶¹ Dies hat in der Gegenwart unmittelbar dazu geführt, dass der Aufbau regionaler Bildungs- und Verantwortungsgemeinschaften eine aktuelle und dominierende Aufgabe der Bildungspolitik darstellt.⁹⁶² Insbesondere für die Städte besitzen derartige Konzepte eine große Attraktivität, da einer gut ausgestalteten Bildungs- und Kulturlandschaft qualifizierte Arbeitskräfte entspringen, die letztendlich die Zukunft einer Region maßgeblich beeinflussen.⁹⁶³ Somit wollen bereits eine zunehmende Zahl von Städten und Kommunen "dazu beitragen, kommunale Bildungslandschaften im Sinne einer Vernetzung aller Akteure im Bereich der Bildung vor Ort zu gestalten."⁹⁶⁴ Jedoch auch in diesem Falle wirkt die ubiquitäre Ressourcenknappheit der kommunalen Haushalte hinderlich, da für derlei Vorhaben durchaus umfangreiche personelle und finanzielle Unterstützung vonnöten ist; aus entgegengesetzter Perspektive macht dies jedoch die Gründung und Festigung solcher Netzwerke nur umso naheliegender, da durch synergetische Zusammenarbeit die knappen Ressourcen effektiv und effizient und somit ökonomisch und trotzdem leistungsstark investiert werden können.⁹⁶⁵ Eine materielle Subventionierung findet dabei seitens der jeweiligen Kommunen, der Regionalverbünde, Landschaftsverbänden und Kul-

⁹⁵⁷ vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Heinrich Böll Stiftung (2007), S. 1

⁹⁵⁸ vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2007), S. 4

⁹⁵⁹ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012a)

⁹⁶⁰ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 210

⁹⁶¹ vgl. Haan und Poltermann (2002), S. 31

⁹⁶² vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 43

⁹⁶³ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a)

⁹⁶⁴ Deutscher Städtetag (2009b), S. 8

⁹⁶⁵ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a) und Deutscher Bundestag (2007), S. 141

turregionen sowie eventuellen Förderprogrammen des Bundes und der Länder statt, doch auch die Europäische Union und öffentliche und private Stiftungen stehen als Förderer zur Verfügung.⁹⁶⁶ Daraus deduziert der *Deutsche Städtetag* einmal mehr unmittelbar die logisch konsequente Etablierung von kooperativen Netzwerken, wenn für den Ausbau der (kulturellen) Bildungslandschaft eine solche Vielzahl von Akteuren betroffen ist, bzw. sein kann.⁹⁶⁷ Organisatorisch sieht dabei die *Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung* ein großes Potential in der Verlagerung bildungspolitischer Kompetenzen auf die kommunale Ebene, die neben der Attraktivitätssteigerung für die betreffenden Städte und Kommunen es ungleich einfacher machen, "verschiedene Akteure aus dem Bildungsbereich wie Jugendhilfe, Bibliotheken und Schulen, aber auch die Zivilgesellschaft zusammenzubringen. Überdies würden Debatten auf lokaler Ebene näher an konkreten Bedürfnissen und damit weniger ideologisch geführt."⁹⁶⁸ Dabei stellt allein die quantitative Überlegenheit der ländlichen Regionen gegenüber den (Groß-) Städten eine unbedingt zu beachtenden Determinante dar: nahezu 70 Prozent der Bevölkerung lebt außerhalb von Großstädten und die bereits etablierte Bildungs- und Kulturarbeit im ländlichen Raum findet bereits auf kooperativer Ebene zwischen konventionellen Bildungseinrichtungen und professionellen Kulturanbietern sowie demgegenüber Laien und informellen Kultureinrichtungen statt.⁹⁶⁹ Dies resultiert u.a. daraus, dass in ländlichen Regionen (in denen die Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern mit 75 Prozent anteilig dominieren) weniger Angebote von Museen, Theatern und anderen Kulturanbietern existieren, als es in größeren Städten der Fall ist – andererseits haben sich in diesen Regionen sodann eine Vielzahl integrativer *soziokultureller Zentren* herausgebildet, was u.a. einen Indikator für das Interesse der Bürger, ihr kulturelles Umfeld direkt mitzugestalten, darstellt.⁹⁷⁰ Daraus resultiert unmittelbar die Sachlage, dass vor allem in diesen ländlichen Regionen das ehrenamtliche Engagement – das wie bereits geschildert insbesondere in Museen und Bibliotheken als Akteure der kulturellen Bildungslandschaft breit etabliert ist – einen bedeutenden Faktor der Kulturarbeit bildet. So ergaben Expertisen im Museumsbereich,

"dass fast 70 Prozent der freiwilligen Mitarbeiter in deutschen Museen in ehrenamtlich geleiteten Einrichtungen tätig sind. Dort, wo diese Mitarbeiter aktiv sind, werden die Häuser und deren Angebote im öffentlichen Bewusstsein in der Regel viel besser wahrgenommen. Im Umkehrschluss könnte man sagen, dass, wenn eine Organisation oder Einrichtung ihre öffentliche Akzeptanz verbessern möchte, sie auf bürgerschaftliches Engagement angewiesen ist."⁹⁷¹

Die Dominanz und das weitere Zunehmen bürgerschaftlichen Engagements ist dabei historisch durch die Emanzipation des Bürgertums und seinem Bildungsanspruch zu begründen und erst die Aktivitäten derart engagierter Bürger schafft in manchen Regionen eine kulturelle Infrastruktur, die bürgernah konzipiert ist und somit signifikant zu der individuellen Identifikation der Bevölkerung mit ihrem regionalen und städtischen Umfeld und in ihnen positionierten kulturellen (Bildungs-) Einrichtungen beiträgt, was partiell sodann die Beteiligung der Bürger an ihrem kulturellen Umfeld erst ermöglicht.⁹⁷² Doch auch auf diesem Handlungsgebiet muss das kulturimmanente Phänomen berücksichtigt werden, dass auch ehrenamtliches Engagement überwiegend von Personen mit höherem Bildungsabschluss

⁹⁶⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 142

⁹⁶⁷ vgl. Deutscher Städtetag (2009a), S. 6

⁹⁶⁸ Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 54

⁹⁶⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 9

⁹⁷⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 137f.

⁹⁷¹ Deutscher Bundestag (2007), S. 138f.

⁹⁷² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 161

ausgeübt wird,⁹⁷³ was es einmal mehr notwendig macht, die Zugänge zu den diversen (kulturellen) Bildungsangeboten niederschwellig auszugestalten. Dies ermöglichen in diesem kommunalen Rahmen insbesondere die große Zahl kleiner Museen und Bibliotheken; so konstatiert die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* für diese Museen, jedoch gleichfalls transferierbar auf Bibliotheken:

"Gerade die mittleren und kleineren, die Regional-, Stadt- und heimatgeschichtlichen Museen bieten den Menschen mit ihrer speziellen Überlieferung Angebote zur kulturellen Identifikation, indem sie Kultur und gesellschaftliches Leben des Einzugsbereichs präsentieren. Sie machen im gelungenen Fall die Wechselbeziehungen zwischen globaler Dynamik und lokaler Existenz konkret und erfahrbar. In einer auch von interkulturellen Prozessen geprägten Gesellschaft kommt dem Museum überdies eine integrative Rolle zu [...]"⁹⁷⁴

Diesbezüglich stellte u.a. die *Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen* auch für die Praxis fest, dass durchaus auch in kleineren Museen, auf ehrenamtlicher Basis geführt, bedeutsame Projekte realisiert wurden, bzw. werden.⁹⁷⁵ Angelehnt an die typologische Ausdifferenzierung der Museen lässt sich hierbei detektieren, dass diesbezüglich vor den (meist größeren) Kunstmuseen mit ihrem für den Tourismus attraktiven Angebot vor allem die historischen und die Stadtmuseen von gesellschaftlicher, regionaler Relevanz sind.⁹⁷⁶ Bezüglich solcherlei Aktivitäten stellte darüber hinaus der *Deutsche Städtetag* fest, dass insbesondere jene kleinen Häuser von regionalen Netzwerken profitieren können und durchaus eine Vielzahl der Museen (wie auch öffentliche Bibliotheken) an einer entsprechenden Spezialisierung, bzw. einem Austausch interessiert sind. Dies zeigt sich u.a. in der Praxis durch die zunehmende Integration ihrer Aktivitäten in die *Kulturentwicklungspläne* ihrer Region, die sich in dominierender Form der außerschulischen kulturellen Bildung gewidmet haben.⁹⁷⁷ Solche *Kulturentwicklungspläne* sind kulturpolitische Zielsetzungen, die nicht nur einzelne Institutionen berücksichtigen, sondern den ganzheitlichen Kulturbereich einer Region.⁹⁷⁸ Durch ihre dem Management entlehnten Konzeptionen und den sich dadurch bietenden universellen Instrumenten lassen sie sich optimal mit den Managementstrategien und damit den Zielsetzungen und Aktivitäten von z.B. Museen und Bibliotheken abstimmen und fusionieren. Aufgrund der größeren Flexibilität wurden derartige *Kulturentwicklungspläne* bisher überwiegend auf kommunaler Ebene etabliert und ihr Ziel ist die effektive und effiziente Ressourcenverwaltung für kulturelle Aktivitäten innerhalb der verantwortlichen Kommunen und Länder. Wie beschrieben für den Managementprozess üblich werden hierfür konkrete Ziele formuliert sowie die Maßnahmen, um diese zu erreichen, inklusiver der notwendigen Ressourcen und Verfahrensstrategien.⁹⁷⁹ Glaser und Stahl bezeichnen dies im Rahmen eines ausgedehnten Kultur- und Stadtentwicklungsplanes als *kulturtopographisches Konzept*.⁹⁸⁰ Derartige professionell strukturierte Konzepte sind dabei nicht nur durch ihre effiziente Ressourcenbündelung und -verwaltung ökonomisch, sondern verhindern durch ihre parallele Projektdokumentation auch redundante Investitionen anderer Regionen oder Länder, denn in der Praxis ist es allzu oft der Fall, dass Projekte stets aufs Neue *ab ovo* geplant und realisiert werden, obwohl vergleichbare Unternehmungen bereits in anderen Kommunen oder Regionen existieren, die lediglich in angepasster

⁹⁷³ vgl. Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 32

⁹⁷⁴ Deutscher Bundestag (2007), S. 118

⁹⁷⁵ vgl. Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010), S. 33

⁹⁷⁶ vgl. Dauschek (2007), S. 26

⁹⁷⁷ vgl. Deutscher Städtetag (2009b), S. 7

⁹⁷⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 93

⁹⁷⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 93

⁹⁸⁰ vgl. Glaser und Stahl (1983), S. 219

Form hätten adaptiert werden können und somit mehrere grundsätzliche Arbeitsschritte hätten eingespart werden können, deren Mittel wiederum für weitere Projekte oder für deren längerfristigen Erhalt hätten investiert werden können. Seitens der Verantwortlichen wird daher nachdrücklich empfohlen, entsprechende Projekte stets detailliert zu dokumentieren, damit nicht zuletzt andere Regionen von positiven (oder auch negativen) Erfahrungen profitieren können.⁹⁸¹ In der unmittelbaren Praxis beinhalten solche Kulturentwicklungspläne bisher in der Regel eine Art Inventur, welche Kultur- und / oder Bildungsinstitutionen ökonomisch kommunen-, regionen- und gegebenenfalls auch länderübergreifend fusioniert werden können, darüber hinaus wird z.B. eruiert, wie der Einzugsbereich der Zielgruppen vergrößert werden kann (z.B. durch mobile Angebote wie Bibliotheksbusse, bzw. Fahrbüchereien), oder wie Institutionen vor Ort für eine Mehrfachnutzung zusammengelegt werden können, um letztendlich auch durch Finanzierungsverbünde ökonomischer und dadurch flexibler handeln können.⁹⁸² Aus wirtschaftlicher Perspektive stellen derartige Bündelungen ein *Cluster* dar, in diesem speziellen Falle also ein *Kultur- und Bildungscluster*. Die Definition eines solchen *Clusters* klingt zunächst entsprechend ihrer Ursprungssparte wirtschaftlich und somit monetär gewinnorientiert, abstrahiert man das Konzept jedoch, ist zu erkennen, dass die theoretischen Strukturen konsensual auf den Kulturbereich transferiert werden können, wie dies bereits für die ebenfalls originär wirtschaftlich konzipierten doch gleichermaßen auf dem *Non-Profit-Sektor* anwendbaren Strategien des Management und des Marketings dargelegt wurde:

"Ein Cluster ist aus ökonomischer Sicht eine signifikante Anballung von Unternehmen einer Branche in einer Region. Der Begriff Cluster steht für ein enges Netzwerk aus Produzenten, Zulieferern, Forschungseinrichtungen und Kunden. Die Vernetzung einzelner Einheiten aus verschiedenen Bereichen steht bei der Clusterbildung im Vordergrund. Finanzielle Einsparungen im Rahmen von Synergieeffekten stehen zunächst nicht an vorderster Stelle, ergeben sich aber oft als Nebeneffekt. Unverzichtbarer Bestandteil einer Clusterstrategie ist es, gemeinsame Austauschbeziehungen entlang der Wertschöpfungskette zu erzielen. Der Austausch von Wissen und die Zusammenarbeit innerhalb eines Clusters führen dazu, dass alle beteiligten Institutionen von einer Wissenssteigerung profitieren und diese zu einem Wettbewerbsvorteil ausbauen können. In der ersten Stufe entsteht eine Innenvernetzung zwischen den einzelnen Partnern. In der zweiten Stufe entsteht durch die Zusammenarbeit innerhalb des Clusters ein Mehrwert für alle Partner durch Bündelung von Ressourcen und unterschiedlichen Kompetenzen. Ziel ist es, durch die Vernetzung von Unternehmen die wirtschaftlichen Stärken einer Region weiter zu fördern. [...]"

Das Prinzip der Clusterbildung lässt sich auch auf den Sektor der Kultur und Kultur- und Kreativwirtschaft übertragen. Wichtig ist, dass das Prinzip der Wertschöpfungskette als 'kulturelle' Wertschöpfungskette verfolgt wird und das Produkt bzw. die Produktion entlang dieser kulturellen Wertschöpfungskette entsteht."⁹⁸³

Sei es nun normativ in Form eines *Kulturentwicklungsplanes* oder eines *Clusters*, auf deskriptiver Ebene ist die notwendige Zusammenarbeit im Bereich der (kulturellen) Bildung, sowohl bezüglich ökonomischer, als auch inhaltlicher Aspekte, inzwischen von den meisten Verantwortlichen akzeptiert, wie auch einer diesbezüglichen Erklärung der *UN* zu entnehmen ist:

"There is a general consensus that comprehensive education can only be successful if all the parties involved in the education of children and adolescents co-operate with one

⁹⁸¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 215

⁹⁸² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 223

⁹⁸³ Deutscher Bundestag (2007), S. 356f.

another [...]. [...] It is becoming increasingly important for educational partners and learning spaces to establish networks, share resources and enhance the effect of education through co-operation."⁹⁸⁴

Diese Erkenntnis wird auf Mikroebene in Deutschland zunehmend durch den Aufbau *kommunaler Bildungslandschaften* versucht zu realisieren, allein da in den separaten Sparten allzu oft fachlich qualifiziertes Personal fehlt,⁹⁸⁵ was durch sparteninterne, wie auch -übergreifende Kooperationen durch die ihnen inhärente fachlicher Reziprozität zunehmend nivelliert werden kann. Unter einer solchen *kommunalen Bildungslandschaft* wird ein System verstanden, dass durch einen holistischen Ansatz in Form eines Netzwerkes die Bereiche Erziehung, Bildung und Betreuung fusioniert. Die Hauptmerkmale einer etablierten *kommunalen Bildungslandschaft* sind dabei die Förderung individueller Potentiale des Individuums als Ausgangspunkt für die Organisation von Bildungs- und Lernprozessen, die Zusammenarbeit der für Bildung zuständigen Akteure (z.B. Schulen, Familien, Kulturinstitutionen, Kinder- und Jugendhilfe usw.) im Rahmen verbindlich vereinbarter Konzepte sowie die Integration von Eltern und Familie in die (kulturellen) Bildungsprozesse,⁹⁸⁶ wobei für eine optimale Umsetzung die Überwindung der Ressortgrenzen zwischen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur erfolgen muss.⁹⁸⁷ Diese Unternehmungen finden unmittelbar parallel zu dem bereits erläuterten Konzept des *lebenslangen Lernens* statt und stehen dessen Strategien mutual gegenüber. Bereits für Aktivitäten im Bereich des *lebenslangen Lernens*, auch resultierend aus den Bedingungen des demografischen Wandels, wurde gefordert, nicht gänzlich neue (kulturelle) Bildungsinstitutionen zu gründen, sondern die vorhandenen optimaler miteinander zu verbinden und die beteiligten Protagonisten besser zu koordinieren, um nicht nur die Bildungsangebote inhaltlich anzureichern, sondern auch deren Abstufungen durchlässiger zu gestalten,⁹⁸⁸ um dadurch das derart bestehende defizitäre formale Bildungssystem zumindest partikular auszugleichen, das bisher eine signifikante Chancenungleichheit erzeugt hat, indem der einer pluralistischen Gesellschaft immanente Sachverhalt der inhomogenen Bildungsvoraussetzungen und -fördermöglichkeiten nicht ausreichend versucht wurde zu nivellieren, sondern im Gegenteil eher manifestiert wurde. Dabei wird insbesondere das Handlungspotential derlei Bildungslandschaften auf kommunaler Ebene exponiert, da in diesem Handlungsrahmen durch erweiterte Flexibilität, aber auch bereits bestehende Erfahrungswerte und Kooperationsaktivitäten die jeweiligen Akteure optimal koordiniert und integriert werden können, mithin ein gemeinsamer *Wissenspool* entsteht, der für eine substanzielle Projektkommunikation und -koordination unabdingbar ist.⁹⁸⁹ Dabei mag der zentrale Fokus auf der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen liegen, doch auch Erwachsene werden nicht nur passiv, im Zuge einer elterlichen, bzw. familiären Funktion, sondern auch aktiv als potentielle Rezipienten der (kulturellen) Bildungsangebote innerhalb einer solchen *kommunalen Bildungslandschaft* adressiert und sodann involviert, wobei ein Schwerpunkt auf der beruflichen Weiterbildung liegt.⁹⁹⁰ Die im monierte, im konventionellen Bildungssystem bestehende Chancenungleichheit wird innerhalb dieser Bildungsnetzwerke durch möglichst interdisziplinäre und generationenübergreifende Ansätze sowie durch eine intensiviertere Integration von Institutionen der außerschulischen Bildung versucht zu überwinden.⁹⁹¹ Dies entspricht

⁹⁸⁴ UNESCO (2010), S. 56

⁹⁸⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 383

⁹⁸⁶ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012b)

⁹⁸⁷ vgl. Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 7

⁹⁸⁸ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012b)

⁹⁸⁹ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 9

⁹⁹⁰ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 16

⁹⁹¹ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 67

sodann auch dem besagten Sachverhalt der umso nachhaltiger wirkenden Bildungs- und Lernerfolgen durch partizipatorisch-kommunikative, integrative, individuelle und aktive Umsetzungen. Trotz inzwischen mehreren in der Praxis bestehenden Bildungsnetzwerken muss konstatiert werden, dass dabei bisher mitnichten alle Möglichkeiten hinlänglich ausgeschöpft sind, was praktisch in der Regel an mangelhaften lokalen Kommunikationskulturen sowie den zu erwartenden kooperationshemmenden Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung liegt – ohne einen konsolidierten institutionellen Rahmen können jegliche innovativen Konzepte jedoch zumindest langfristig nicht realisiert werden.⁹⁹² Hier gilt es als konstitutive Maßnahme das grundsätzliche Potential von *kommunalen Bildungslandschaften* an alle potentiellen Akteure zu kommunizieren und sodann durch professionelle Managementstrategien zu planen und zu realisieren, wobei auf jeden beteiligten Protagonisten und die heterogenen Zielgruppen so individuell wie möglich und dabei trotzdem effizient einzugehen ist, was durch einen dynamischen Managementprozess optimal und kompetent gewährleistet wird. Wie auch im Sinne des emanzipatorisch fokussierten Konzeptes des *lebenslangen Lernens* können dabei die Vorteile und Potentiale eines jeden Teilnehmers, sei es eine Institution oder eine einzelne Person, optimal akzentuiert und gefördert sowie Schwächen ausgeglichen werden.

Eine herausragende Position innerhalb solcher möglichen (*kulturellen*) *Bildungslandschaften*, vor allem auf kommunaler Ebene, haben dabei durch die besagten Vorzüge sowohl im Bereich der Bildung, als auch der Unterhaltung als Akteure der außerschulischen Bildung die Museen und Bibliotheken einer Region, die nicht zuletzt durch ihren historisch gemeinsamen Ursprung und ihre ähnlichen inhaltlichen Konzeptionierungen und Arbeitsschwerpunkte optimale Kooperationspartner sowohl untereinander, als auch mit anderen Einrichtungen der (*kulturellen*) Bildung darstellen. *Museumsbibliotheken* stellen dabei ein unmittelbares *Bindeglied* dar, deren Potential durch ihre sowohl musealen, als auch bibliothekarischen Kompetenzen bisher jedoch eminent unterschätzt und verkannt wird. Des Weiteren ist zu detektieren, dass die überwiegende Zahl der bisher realisierten Bildungslandschaften oder -kooperationen die Zusammenarbeit von den Akteuren Schule, Eltern / Familie, Kindergärten, Horte sowie die Jugendhilfe fördert, die im Rahmen der Integration außerschulischer Partner sodann überwiegend Musikschulen, Sportvereine und Volkshochschulen miteinbeziehen.⁹⁹³ Nach Ansicht der Verfasserin wird dabei das Potential von Museen, ihren Bibliotheken und weiteren öffentlichen, jedoch durchaus auch wissenschaftlichen Bibliotheken, das bis zu diesem Punkt versucht wurde für die einzelnen Einrichtungen separat sowie vergleichend herauszuarbeiten, als originäre und elementare Akteure der kulturellen Bildungslandschaft mit einer diesbezüglich langen, zu vielen Erfahrungswerten führenden Historie, nicht angemessen berücksichtigt und honoriert. Durch ihre ausdifferenzierten, sich komplementär zueinander verhaltenden Ansätze in den Bereichen der Bildung und Unterhaltung gleichermaßen und den daraus resultierenden vielfältigen Ansätzen für selbstmotivierte Lernprozesse – die aktuell zunehmend relevant werden – im Rahmen eines sozialintegrativen *Settings* begegnen sie unmittelbar stets sogleich mehreren Anforderungen auf Makro- und Mikroebene, die nicht zuletzt innerhalb ihres öffentlichen Auftrages gestellt werden und die sowohl mögliche Partnerinstitutionen betreffen, wie auch ihre individuellen Zielgruppen, die schließlich in Form des Individuums den Fokus einer jeglichen Bildungslandschaft darstellen. Dabei wird sowohl von Museen als auch von Bibliotheken gefordert, durch ihre ausdifferenzierten Vermittlungsangebote eine aktive Rolle im öffentlichen Bildungswesen zu übernehmen sowie anlässlich der besagten notwendigen *Management- und Marketingstrategien* stets neue Zielgruppen zu erschließen und Zugänge niederschwellig auszugestalten, um schließlich durch ihre Angebote zu ei-

⁹⁹² vgl. Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 23

⁹⁹³ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 68

nem "stabilen gesellschaftlichen Gefüge" beizutragen.⁹⁹⁴ In diesem Zusammenhang konstatiert Rohmeder treffend für Museen, jedoch gleichsam geltend für Bibliotheken, dass diese, indem sie für ihre Präsentationen ebenso ein gewisses Maß an Wissen voraussetzen wie sie sodann weiteres vermitteln, niemals primäre, sondern stets *sekundäre Lerninstitute* sein werden. In dieser Position nehmen sie dann jedoch eine signifikant bedeutende Stellung an, indem sie – parallel zu den Massenmedien – die Lernprozesse der *primären Lehrinstitutionen* unterstützen, erleichtern und vertiefen.⁹⁹⁵ Dass Museen ihre Ressourcen naheliegenderart teilen können, wird des Weiteren in einem Unterpunkt der allseits anerkannten, vom ICOM formulierten, *Ethischen Richtlinien für Museen* konstatiert, wo es unter Punkt fünf heißt:

"Museen verfügen über Mittel, die weitere öffentliche Dienstleistungen und Vorteile ermöglichen.

Museen nutzen ein breites Spektrum an Spezialwissen, Fertigkeiten und materiellen Ressourcen, die auch ausserhalb des Museums von Nutzen sein können. Daher bieten sich die Teilung von Ressourcen und die Bereitstellung von Dienstleistungen als Erweiterung der Museumsaktivitäten an. Diese sollen so organisiert werden, dass sie den festgelegten Auftrag des Museums nicht beeinträchtigen."⁹⁹⁶

Dieser Aussage ist ferner im Subtext inhärent, dass Museen bei dieser Ressourcennutzung und -teilung sowohl den Bildungssektor, wie auch die Freizeitindustrie aktiv bearbeiten können. Wie sie dies durch konkrete *Produkte und Dienstleistungen*, insbesondere durch eine zu einem kommunikativen, zentralen *Informationszentrum* erweiterte Museumsbibliothek, realisieren können und sich dadurch auf den diversen Märkten positionieren können, wurde bereits elaboriert (s. Kap. 5). Nicht nur für das Museum selber bedeutet diese *Mehrfachpositionierung* neben Herausforderungen auch eine Vielzahl an Chancen, auch für seine Kooperationspartner innerhalb eines Bildungsnetzwerkes bietet sich hierbei ein breites Spektrum an Ansatzpunkten und möglichen Angeboten, da zwar auch die gesellschaftlichen Fokusse eines solchen Netzwerkes (z.B. in Form der soziokulturellen Zentren) auf kultureller Freizeitbasis einen Partner zur Seite haben, jedoch stets die bildungspolitische Professionalität und Authentizität bewahrt bleibt, da das Museum durch seinen öffentlichen Auftrag der qualifizierten Bildung verpflichtet ist und in seine Positionierung somit zugunsten eines bildungszentrierten Konzeptes diktiert wird. Dies stellt jedoch mitnichten eine Einschränkung dar, denn die Zahl der Anbieter, die sich der vergleichbar professionellen kulturellen Bildung widmen, ist begrenzt. Durch dieses *Alleinstellungsmerkmal* von Museen – wie auch Bibliotheken – stellen sie, durch ihre folgerichtige Funktion als *Dienstleister der kulturellen Freizeitbildung*, innerhalb von umfassenden Bildungsnetzwerken eine bedeutsame *Scharnierposition* dar, indem sie Ansprechpartner sowohl für bildende, wie auch sozial relevante unterhaltende Aspekte berücksichtigen, deren harmonisches Verhältnis zueinander innerhalb einer Bildungslandschaft einen umfassenden und nachhaltigen Lern- und Integrationseffekt evoziert.⁹⁹⁷ Eine Museumsbibliothek gar stellt in diesen Beziehungen für Bildungs- und Freizeitangebote eine noch zentralere Einrichtung als das Museum selber dar, ist sie im Rahmen eines erweiterten Vermittlungs- und Marketingkonzeptes zu einem integrativen Teil der musealen Vermittlungs- und Kommunikationsangebote modifiziert und erweitert worden und bietet im Rahmen kultureller Bildungsangebote somit bei entsprechend konzipierten Vermittlungsangeboten durch die Vorzüge sowohl

⁹⁹⁴ vgl. Gibbs (2010), S. 15

⁹⁹⁵ vgl. Rohmeder (1977), S. 69

⁹⁹⁶ Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (2010)

⁹⁹⁷ vgl. Bristot (2007), S. 41

von Museen, als auch Bibliotheken umso nachhaltigere Lern- und integrative Dialogsituationen. Die Verfasserin ist anhand dieser substanziellen doppelcharakterlichen Eigenschaft von Museen, ggf. ihren Bibliotheken und weiteren externen Bibliotheken mithin der Ansicht, dass es für ein konsequent etabliertes Konzept einer (*kommunalen*) *Bildungslandschaft* von eminenter Relevanz ist, die Museen und die einrichtungs- und externen Bibliotheken der Region in dieses zu integrieren – durch ein derartiges reziprokes Verhältnis profitieren sodann alle Beteiligten, da in mutualer Weise, je nach Perspektive, stets *In- und Output* der jeweiligen Institutionen in kontinuierlichem Austauschprozess stehen, der zu einer allseitigen inhaltlichen Bereicherung führen kann. Insbesondere für die Museen und Bibliotheken ergeben sich durch ein solches Netzwerk eine Vielzahl positiver Aspekte, die partiell durchaus als überlebensnotwendig zu bezeichnen sind: So profitieren Museen und Bibliotheken nicht nur auf der Mesoebene durch erweiterte inhaltliche Angebote und Dienstleistungen, die sich sowohl ihrerseits innerhalb eines derartigen partnerschaftlichen Netzwerkes ergeben, als auch additiv von den anderen Institutionen offeriert und hernach in das Leistungsangebot von Museen und Bibliotheken integriert werden können. Auch auf der Mikroebene ergibt sich für sie der Vorteil, durch die in Bildungsnetzwerken ebenfalls stattfindende außerinstitutionelle unmittelbare Ansprache einzelner Individuen (z.B. in Form besagter Integration von Eltern, Familien, einzelner Lehrkräfte usw.) eine direkte Verbindung zu den einzelnen Zielgruppen im Ganzen und Personen im Einzelnen herstellen zu können, die durch ihre Aktivitäten im Netzwerk bereits für kulturelle Bildungsinhalte sensibilisiert sind und so auch bei niedrigerem Bildungsniveau eine wahrscheinlichere und bessere Beziehung zu den ansonsten tendenziell besser gebildete Zielgruppen ansprechenden Einrichtungen besitzen, was dem Anspruch von Museen und Bibliotheken gerecht wird, durch niederschwellige Angebote auch bei einrichtungsfernen Zielgruppen eine entsprechende Involvierung zu erreichen. Hier wird erneut der eklatante Vorteil einer erweiterten Museumsbibliothek zu einem *Informations-, Dokumentations- sowie Kommunikationszentrum* ersichtlich, da diese sodann die Möglichkeit besitzt, durch ihr extendiertes Aufgabenspektrum vielerlei sich für derartige Unternehmungen ergebende Arbeitsbereiche bedienen zu können, sei es im Zuge der Museumspädagogik oder seiner Marketingstrategien und daraus generierten Programme und Dienstleistungen. Im Rahmen dieser Arbeitsfelder als dominantester zu exponierender Vorteil von Museen und Bibliotheken bei Beteiligung an einem Bildungsnetzwerk und einer daraus folgenden vielseitigen Kooperationen sowohl untereinander, als auch zu vergleichbaren Einrichtungen, ist jedoch auf der Makroebene zu detektieren, indem die beschriebene, zunehmend erodierende existenzielle Basis von Museen und Bibliotheken signifikant konsolidiert werden kann, indem ein starkes Netzwerk die Position dieser Einrichtungen – wie auch ihren einzelnen Abteilungen, eben einer vermittelnd tätigen Museumsbibliothek – langfristig, und von Seiten der Verantwortlichen und weiterer Anspruchsgruppen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft opportun gewürdigt, festigt, indem nicht nur normative Rahmenbedingungen ausgebaut werden können, sondern ebenfalls im Zuge einer derart potenzierten Möglichkeit der Vermittlungs- und Kommunikationsaktivitäten dieser Einrichtungen durch professionelle *Management- und Marketingstrategien* eine erheblich größere Zielgruppe, sowohl innerhalb, als auch außerhalb des *Kultur- und Bildungsclusters* effektvoller adressiert werden kann, die Einrichtung mithin einen weiteren eklatanten Rechtfertigungsaspekt gegenüber seinen Trägern und Förderern vorweisen kann, indem seine Rolle als bedeutsamer Partner bei Bildungs-, Kultur- und Unterhaltungsangeboten sogleich weniger obsolet und verzichtbar erscheint. Kaum eine andere Einrichtung neben Museen und Bibliotheken schafft es schließlich, all diese Aspekte durch eine Vielzahl dafür ausdifferenzierter Angebote zu berücksichtigen und somit eine breite Anlaufstelle für alle Beteiligten eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes* darzustellen. Im Rahmen einer nicht zuletzt auch politisch und wirt-

schaftlich relevanten optimal infrastrukturell ausgebauten Wissenslandschaft und -gesellschaft bereichern somit Museen und Bibliotheken die notwendigen Angebote, indem sie die dafür gleichwertig notwendigen bildenden, wie auch sozial-integrativen und partizipatorischen Prozesse ausgestalten, die, wie mehrfach pointiert, für einen nachhaltigen Lernprozess in ihrer Kombination so bedeutsam sind. Denn die Verarbeitung von bloßen Informationen, die durch die formellen Bildungseinrichtungen transferiert werden und für einen langfristigen Effekt sodann durch verankernde Prozesse in Wissen transformiert werden müssen, ist durch das komplementäre Bildungsangebot, angereichert durch zugleich unterhaltende, partizipatorische Aspekte, von Museen und Bibliotheken um ein Vielfaches wahrscheinlicher und umfassender. Schließlich wird durch ein derart extendiertes, ausdifferenziertes Angebot eine für die einzelnen Individuen bedeutsame Komplexitätsreduktion des kulturellen Bildungssystems ermöglicht, die der besagten Notwendigkeit entgegenkommt, die einzelnen Bildungsetappen in der Biografie eines jeden Bürgers nicht nur singulär inhaltlich facettenreicher zu gestalten, sondern die bisher defizitäre Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Bildungsstufen und ihren Übergängen verdichtet und somit zu einer erhöhten Chancengleichheit bei den einzelnen Teilnehmern des formellen Bildungsprozesses führt, da nicht nur die förderbedürftigen Schwächen fokussiert werden, sondern durch außerschulische Lernprozesse zugleich auch die individuellen Stärken akzentuiert und gefördert werden. Diese in der Regel im außerschulischen Bildungsbereich durch sozialen Austausch und Partizipation erreichten Effekte sorgen schließlich dafür, dass die faktischen Informationen der konventionellen Bildungseinrichtungen mit höherer Wahrscheinlichkeit als das aktuell und zukünftig so nachdrücklich geforderte Wissen implementiert werden, die aktive und emanzipatorische Teilnahme in der Wissensgesellschaft mithin potenziert ermöglicht wird, optimal zu realisieren, indem die seitens der kulturellen Bildungseinrichtungen und weitere außerschulischer Einrichtungen und Akteure vermittelten Inhalte z.B. mit den Curricula der Einrichtungen des formellen Lernens abgestimmt werden. Die Bedeutung von Museen, ihrerseits auf diese Lernprozesse einzuwirken eruiert auch Bodemer, wobei er jedoch zugleich die partiell konterkarierende Gestalt musealer Bildungsangebote schildert, deren eventuelle Defizite allerdings sodann innerhalb eines entsprechenden *kulturellen Bildungsnetzwerkes* nach Ansicht der Verfasserin durch die weiteren, andere Schwerpunkte fokussierenden kooperierenden Einrichtungen nivelliert werden können:

"So betonen beispielsweise sozio-konstruktivistische [...] und sozio-kulturelle [...] Theorien die Bedeutung sozialer Interaktionen für den individuellen Wissenserwerb. Auch im Museum hat sich gezeigt, dass Besucher mehr und besser lernen, wenn sie während des Museumsbesuchs mit anderen Besuchern interagieren [...]. Dabei können sich die üblicherweise sehr unterschiedlichen Vorkenntnisse der Museumsbesucher hinsichtlich der Ausstellungsinhalte sowohl günstig als auch nachteilig auf soziale Lernprozesse auswirken. Einerseits fördert die Heterogenität der Vorkenntnisse die besonders lernförderlichen inhaltlichen Kontroversen, andererseits macht sie es schwierig, Fragen und Antworten so zu formulieren, dass Sie für die jeweiligen Gesprächspartner verständlich und von Nutzen sind."⁹⁹⁸

Das besondere, direkt dem entgegenwirkende Potential einer pädagogisch vermittelnd aktiven Museumsbibliothek wurde dabei für einen nachhaltig wirkenden Lernerfolg durch einen Museumsbesuch bereits erörtert.

Die Professionalität eines solch holistisch angelegten Bildungsnetzwerkes ist dabei bei Planung, Durchführung und Evaluation von konstitutiver Relevanz. Hier zeigt sich einmal

⁹⁹⁸ Bodemer (2006), S. 149

mehr die Notwendigkeit der untereinander kooperierenden Akteure, bereits bei Eintritt in das Netzwerk ein eigenes, funktionierendes und professionelles Management implementiert zu haben, mithilfe dessen Instrumenten eine kompetente Umsetzung der Pläne und Zielformulierungen erst langfristig möglich wird. Verfügt ein Museum über eine eigene Bibliothek ist es diesbezüglich ferner wichtig, dass diese als definierte Abteilung adäquat in das institutsinterne Managementkonzept eingebunden ist. So empfiehlt auch Gibbs den Museen, für eine – innerhalb ihrer Marketingstrategie relevanten – erweiterten Zielgruppenansprache, effektive Kooperationen aufzubauen, deren Integration in die Evaluationsberichte der Einrichtung jedoch professionell erforderlich ist, was bereits vorhandene Managementstrategien voraussetzt und letztendlich eine umfassende Kommunikation seiner dadurch erzielten Wertsteigerung an die betreffenden Interessen- und Anspruchsgruppen erst glaubhaft zulässt.⁹⁹⁹ Auch Schäfer konstatiert in diesem Zusammenhang, dass der bereits geschilderte Druck zur Professionalisierung seitens der Kultur-, bzw. außerschulischen Bildungseinrichtungen in Zukunft unmittelbar zu einer stärkeren Vernetzung sowie beinahe dem Zwang zu Zusammenschlüssen führen wird.¹⁰⁰⁰ Dies betrifft sowohl die Einrichtungen gleicher, wie auch verwandter Sparten des Kultur- und Bildungssektors. Nähert man sich dadurch dem formellen Ursprung von Kooperationen, findet man sich auch auf dem *Non-Profit-Sektor* – wie bereits für *Management- und Marketingstrategien* zutreffend – im Bereich der Betriebswirtschaft wieder. So lässt sich für Unternehmen der Wirtschaft eine Notwendigkeit von befristeten oder dauerhaften Kooperationen dann feststellen, wenn es sich mit veränderten Marktbedingungen (sowohl auf den *Absatz*-, wie auch auf den *Beschaffungsmärkten*) konfrontiert sieht, wobei insbesondere kleinere Unternehmen durch derartige Zusammenarbeit ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und Risiken reduzieren können.¹⁰⁰¹ Eine Kooperation ist dabei definiert als eine "freiwillige Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen auf vertraglicher Basis."¹⁰⁰² Diese Bedingungen lassen sich unmittelbar auch auf den nicht gewinnorientierten Kultur- und Bildungssektor übertragen, denn auch dessen Akteure sehen sich zunehmend mit variablen und ausdifferenzierten Märkten und ihren heterogenen Zielgruppen konfrontiert, die es auf in der Regel dünner personeller und finanzieller Basis so individuell und professionell wie möglich anzusprechen gilt. Dies erzwingt nahezu allein aus ökonomischer Sicht kooperative Partnerschaften, wobei die herausragende Bedeutung von Kooperationen für kleinere Unternehmen direkt auf die museale und bibliothekarische Landschaft zu transferieren ist, da auch hier vor allem die kleinen Einrichtungen die vorrangig förderbedürftigen sind, was der auf dem Kultursektor vorherrschenden *Leuchtturmförderung* größerer und in ihrem Radius bedeutsameren Institutionen zuzuschreiben ist. So verwundert es nicht, wurde in einer entsprechenden Studie hierbei für die Praxis auf dem Kultursektor ermittelt: "As a group, 78.8 percent of the CEOs rated the impacts of collaborations on their organizations as positive."¹⁰⁰³ Bristot formuliert diesbezüglich treffend die Bedeutung von Kooperationen unter (kulturellen) Bildungseinrichtungen auch für deren Marketingstrategie, indem diese durch eine vertraglich reglementierte Zusammenarbeit eine Verminderung der Konkurrenz bei gleichzeitiger Programmerweiterung bewirken. Derartige Kooperationen betreffen sodann Teilfunktionen und bündeln Potentiale und synergetische Kräfte.¹⁰⁰⁴ Insbesondere der Strukturierung auf kommunaler, bzw. regionaler Ebene kommt dabei eine zu akzentuierende Bedeutung bei, da die Einrichtungen dort die direkte Möglichkeit haben, individuelle

⁹⁹⁹ vgl. Gibbs (2010), S. 48

¹⁰⁰⁰ vgl. Schäfer (2001), S. 8

¹⁰⁰¹ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 221 und S. 257

¹⁰⁰² Wöhe und Döring (2008), S. 260

¹⁰⁰³ Rodger et al. (2005), S. 54

¹⁰⁰⁴ vgl. Bristot (2007), S. 42

Bevölkerungsschichten zu adressieren und mit ihnen in einen Dialog zu treten, denn innerhalb dieser sozial-integrativen *Räume*, separiert von Disparitäten evozierenden Einrichtungen der formellen Bildungslandschaft, findet das konkrete Alltagsleben statt, auf dessen Ebene die für z.B. Museen und Bibliotheken so relevante Zielgruppenansprache einrichtungsfernerer Bevölkerungsgruppen stattfindet, was die Notwendigkeit der ebenfalls in das Netzwerk zu integrierenden Einrichtungen, die sich primär der soziokulturellen Arbeit widmen, erkennbar macht und darüber hinaus z.B. die mögliche bevölkerungsnahen Museumsarbeit durch eine, die sozialen Potentiale einer Bibliothek adaptierenden Museumsbibliothek demonstriert:

"[So] haben Vorgänge und Ereignisse, Gegebenheiten und Einrichtungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Beschränkungen im Regionalen oder Lokalen hohe Relevanz und unmittelbaren Einfluss auf die alltägliche Lebenspraxis des Einzelnen wie der Gemeinschaft. Informations- und Kommunikationsangebote, die diese Erfordernisse der Alltagspraxis unterstützen und Identifikation erlauben, finden unmittelbares Interesse."¹⁰⁰⁵

Dies begegnet optimal der Forderung Weigels, das Museum von seiner besagten *zeitlichen und räumlichen Bindung*, die seinem Angebot immanent ist, zu lösen, um den erweiterten Erwartungen seiner Besucher zu entsprechen, die die Inhalte eines Museums auch außerhalb seiner Räumlichkeiten und Öffnungszeiten in bestimmter Form konsumieren wollen, und dies nicht nur in Form eines Ausstellungskatalog, der lange Zeit das einzige Produkt war, das man für eine Retrospektive des Museumsbesuches mit nach Hause nehmen konnte.¹⁰⁰⁶ Dies kann in der Praxis z.B. durch ein entsprechendes Internetangebot realisiert werden, das in Anlehnung an den aktuellen Trend der *Online-Welt* als dialogische Plattform konzipiert sein sollte, die nicht nur Inhalte verfügbar macht, sondern auch die Kommunikation der Museumsbesucher untereinander sowie zu der Einrichtung ermöglicht. Doch auch die durch Partnerschaften mit Einrichtungen des originären Fokus auf Kommunikations- und Integrationsprozesse sich ergebenden räumlichen Erweiterungen bieten dem Museum auch außerhalb der digitalen Welt einen *realen Ort*, der wissensverankernde Prozesse durch kommunikative Angebote ermöglicht. "[...] je informierter ein Museumsbesucher ist, umso besser ist er vorbereitet und umso 'nachhaltiger' wird die Erfahrung und die Beziehung zur Kultureinrichtung werden".¹⁰⁰⁷ Bibliotheken haben dabei gegenüber den Museen – und ggf. ihren Bibliotheken, die ja, wenn für externe Zielgruppen zugänglich, in der Regel als *Präsenzbibliothek* konzipiert und somit an die musealen Rahmenbedingungen gebunden sind – den Vorteil, dass – je nach Einrichtungstyp – ihre Medien nicht derart orts- und zeitgebunden sind, da sie in der Regel entleihbar sind und somit auch außerhalb ihrer Lokalität und Öffnungszeiten genutzt werden können. Zudem besitzen vor allem öffentliche Bibliotheken, wie bereits erläutert, inzwischen eine erweiterte Funktion neben ihrem Medienangebot und den daraus generierten Angeboten und Dienstleistungen, seien sie nun bildender oder unterhaltender Gestalt, auch Räumlichkeiten für sozial-integrative und kommunikatorische Prozesse. Verfügt ein Museum über eine eigene Bibliothek, zeigt sich diesbezüglich somit unmittelbar die für eine umfassendere Öffentlichkeitsarbeit hilfreiche, an Konzepte öffentlicher Bibliotheken angelehnte, programmatische Erweiterung dieser Abteilung in der bereits geschilderten Form. Für Museen allgemein wiederum sind Kooperationen mit anderen Einrichtungen der Kultur und der Bildung (formell sowie außerschulisch) neben ihrer Relevanz für strukturelle und normative Ansprüche im Rahmen ihres Managements und Marketings vor allem für den Bereich der Museumspädagogik

¹⁰⁰⁵ Oehmichen und Schröter (2011), S. 182

¹⁰⁰⁶ vgl. Weibel (2007), S. 5f.

¹⁰⁰⁷ Bristot (2007), S. 57

bedeutend – agiert diese nun alleine oder in Zusammenarbeit mit einer Museumsbibliothek – , die eben letztendlich wiederum durch ihren zentralen Vermittlungsaspekt unmittelbar mit der Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit eines Museums verbunden ist. So erläutert Gibbs diese Bedeutung treffend, indem er feststellt, dass die museumspädagogische Abteilung stets mit einer äußerst heterogenen Zielgruppe arbeiten muss, auf die individuell einzugehen keinem Museum gänzlich und alleinig gelingen kann, da das dafür benötigte qualifizierte Personal und das notwendige pluralistische Angebot von keinem Museum alleine aufgeboden werden können.¹⁰⁰⁸ Dabei bietet sich wieder einmal besonders für kleine Museen – in der Majorität ohne eigene Bibliothek – ein essenzieller Vorteil von Kooperationen im Rahmen ihres Bildungsauftrages, da diese in der Praxis allzu oft gar keine museumspädagogischen Angebote bieten (können), sei es durch Ressourcenmangel, oder durch die noch immer verbreitete Annahme, die ausgestellten Objekte sind selbsterklärend – dies birgt jedoch die Gefahr einer Fehlinterpretation,¹⁰⁰⁹ die es durch sodann entsprechend geleistete Vermittlungsangebote von Kooperationspartnern zu liquidieren gilt, kann dem allein durch das Museums nicht präventiv entgegengewirkt werden.

Neben der inhaltlichen Ausgestaltung von *Kultur- und Bildungslandschaften* und den dafür notwendig zu bildenden Netzwerken ist dabei die organisatorische, strukturelle Konzeption. Dabei müssen nicht zwangsläufig von vornherein sogleich langfristige und kontinuierliche Partnerschaften geplant werden – eine geeignete Form der Kooperation sind aufgrund der zeitlichen Umfriedung und der dadurch erhöhten Flexibilität z.B. *Projekte*, die im Laufe der Zeit und mit zunehmender Profilierung noch immer in langfristige Konzepte transformiert werden können:

"In Projekten können neue Arbeitsweisen erprobt und Akteursnetzwerke aufgebaut werden. Sie erzeugen Aufmerksamkeit und lösen Mobilisierungseffekte aus. So kann die Ausstrahlung eines Projekts Effekte für die Standortqualität und das Image haben und Anstöße für weitere Innovationen Dritter geben [...]. [...] Nicht selten mobilisiert die öffentliche Aufmerksamkeit die Akteurinnen und Akteure derart, dass Projekte eine hohe Eigendynamik entfalten."¹⁰¹⁰

Neben der organisatorischen Umfriedung durch einen limitierenden Projektcharakter bietet sich seitens eines Museums ferner die Möglichkeit, eine Zusammenarbeit (vorerst) auf einzelne Abteilungen zu beschränken, eben der Museumspädagogik und / oder seiner Bibliothek, wobei die Ergebnisse unmittelbar Einfluss auf das Museum nehmen, sind diese Bereiche in eine etablierte Managementstruktur integriert. Eine im Rahmen eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes* systematische Vernetzung bietet für alle Beteiligten und Anspruchsgruppen auf Makro- und Mikroebene des Weiteren vielerlei Vorteile, die partiell aus der einigen Bereichen inhärenten Mutualität entstehen: So hat Bildung stets ein sozial-integratives Potential, (kulturelle) Bildungsangebote sind ein Alleinstellungsmerkmal und Standortfaktor, Synergien ermöglichen durch einen ökonomischen und dennoch effektiven Ressourceneinsatz eine Entlastung der kommunalen Haushalte, die des Weiteren durch die besagte Vermeidung von doppelt *ab ovo* geplanten Projekten und damit unnötig verwendeten Fördermitteln im Zuge einer allen zugänglichen Dokumentation und Evaluation erfolgt.¹⁰¹¹ So zieht dann auch Gibbs in der Praxis den Schluss, dass häufig diejenigen Institutionen erfolgreich sind, "die sich nach außen öffnen und Kooperationen gegenüber positiv eingestellt sind."¹⁰¹² Dabei stellt die gegenwärtige Finanz- und Schuldenkrise einen Hand-

¹⁰⁰⁸ vgl. Gibbs (2010), S. 48

¹⁰⁰⁹ vgl. Jacobs (1995), S. 15

¹⁰¹⁰ Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 23f.

¹⁰¹¹ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 10

¹⁰¹² Gibbs (2010), S. 48

lungsrahmen, der nicht nur Risiken birgt (das Erschweren kreativen und innovativen Handelns sowie den Einsatz der wenigen Fördermittel nur für absolut sicher erscheinende Projekte und somit einer Vernachlässigung "riskanter" Kreativprojekte), sondern auch Chancen bietet, da Krisen stets eine Rückbesinnung auf und die Überprüfung von originären Strukturen erfordern, die für zukünftige Unternehmungen die Gelegenheit bieten, herkömmliche Konzepte zu modifizieren und zu optimieren, sei es akzentuiert im Kleinen, oder aber umfassend in großem Rahmen.¹⁰¹³ Diesbezüglich konstatiert auch der *Deutsche Städtetag* für Kooperationen im Allgemeinen: "Neue Kooperationsformen und neue Netzwerke sind eine Chance, bei knapper werdenden öffentlichen Ressourcen auch künftig die Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunalpolitik aufrechtzuerhalten."¹⁰¹⁴ Im Sinne des besagten möglichen Projektcharakters von Kooperationen kann der Anlass und Aufbau eines solchen *Bildungsnetzwerkes* auch an ein konkretes Vorhaben geknüpft werden, die sodann kommunikatives und somit öffentlichkeitswirksames Potential besitzen, z.B. an Bauvorhaben – oder eben einer inhaltlichen und organisatorischen Revision einer Museumsbibliothek – durch die ggf. nicht nur weitere Finanzmittel verfügbar werden, sondern diese in der Planungsphase darüber hinaus noch flexibel gestalt- und beeinflussbar sind.¹⁰¹⁵ Eine weitere positive Grundvoraussetzung für die Vernetzung innerhalb einer *Bildungslandschaft* ist die oft nicht eindeutige Zuordnung der einzelnen Akteure zum Kultur- oder Bildungssektor. Was auf Verwaltungsebene in der Regel moniert wird, da es dort bzgl. Planungen und Verantwortlichkeiten hinderlich wirkt, kann aus Perspektive der Kooperationspartner eine erhebliche Ausweitung potentieller Partner bedeuten, da die ungenaue, bzw. fehlende Demarkation die Zahl der potentiellen Teilnehmer erhöhen kann – so können z.B. auch öffentliche Bibliotheken partnerschaftlich mit Einrichtungen der formellen oder außerschulischen Bildung zusammenarbeiten, was ihre Position als Bildungsträger festigt, wodurch letztendlich die bisher fehlende, jedoch vielerseits geforderte Integration der Bibliotheken in das Bildungssystem sogleich erfüllbarer erscheint.¹⁰¹⁶ Eine solche Vernetzung würde auch die bisherige Mentalität im Bereich der Förderung und Bildung durchbrechen, nach der nach wie vor in festen Rollen die Kindergärten primär für die Betreuung, das Elternhaus für die Erziehung und die Schule für die Bildung zuständig ist,¹⁰¹⁷ was potentielle Lernvorhaben substanziell einschränkt. Für die Erziehung und Bildung von Kindern und Jugendlichen sind jedoch eine Vielzahl verantwortlicher Akteure betroffen, die es nicht durch festgefahrene Strukturen zu separieren, sondern innerhalb eines dynamischen Netzwerkes zu verzahnen gilt. Die lokalen *Bildungslandschaften* müssen folglich jeweils für ihre Region den dortigen sozialen, demographischen und ökonomischen Rahmenbedingungen angepasst werden.¹⁰¹⁸

"Aus Sicht von Kindern und Jugendlichen bieten ihre Eltern, Geschwister, Freunde, Spielgruppen, Kitas und Tagesmütter, Schule, Kirchen, Vereine, Musikschulen, Bibliotheken, Sportstätten, Medien und Initiativen der Jugendhilfe wie auch Wirtschaftsbetriebe vielfältige Möglichkeiten des Lernens – oder auch nicht. Viele Potenziale werden dadurch verschenkt, dass zwischen diesen Akteuren zu wenig kooperiert wird, dass sie ihre Erziehungs- und Bildungsmaßnahmen nicht abstimmen. Das gilt unabhängig davon, ob es sich um staatliche Institutionen oder um Privatpersonen handelt. Ungeklärte Verantwortlichkeiten, starre institutionelle Trennungen und mangelnde systematische Vernetzung tragen da-

¹⁰¹³ vgl. Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 23

¹⁰¹⁴ Deutscher Städtetag (2006), S. 5

¹⁰¹⁵ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 19

¹⁰¹⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 573

¹⁰¹⁷ vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Heinrich Böll Stiftung (2007), S. 2

¹⁰¹⁸ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 12

zu bei, dass vor allem die Kinder und Jugendlichen, die besondere Unterstützung brauchen, nicht genügend gefördert werden."¹⁰¹⁹

Im Rahmen einer Wissensgesellschaft und der von ihr geforderten Kompetenzen bietet sich neben Anbietern kultureller Bildungsangebote auch für den formellen Bildungssektor ein großes Potential durch derartige Kooperationen, indem durch sie die für die Wissensgesellschaft als stets so bedeutend exponierte *Transdisziplinarität* gefördert wird, die durch die bisherigen Strukturen der schulischen Bildung in der notwendigen Form nicht erreicht werden kann. Im Rahmen eines fächerübergreifenden Bearbeitens komplexer Aufgaben, komplementär zu den Inhalten der seitens der Einrichtungen des formellen Lernen vermittelten Inhalte, muss mithin durch weitere Einrichtungen der außerschulischen Bildung die Möglichkeit gegeben sein, diese Lerngelegenheiten zu offerieren.¹⁰²⁰ Konkret für Museen fordert sodann die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* für diese Institutionen, als betroffene Akteure der kulturellen Bildung, sich stärker mit Archiven, Bibliotheken und Hochschulen zu vernetzen sowie durch die parallele Implementierung elektronische (Online-) Medien erweiterte Zugänge zu schaffen,¹⁰²¹ die umso einfacher zu realisieren sind, kooperiert das Museum mit weiteren Einrichtungen, wobei als Ausgangssituation eine funktionierende und adäquat genutzte Museumsbibliothek von Vorteil sein kann. In diesem Zusammenhang plädieren die Autoren jedoch dafür, solche Kooperationen nicht nur durch singuläre Projekte zu realisieren, sondern – wenn solche geplant werden – diese in eine langfristige Strategie zu implementieren, da insbesondere auf dem Bildungssektor nachhaltige Effekte nur durch langfristige Strategien reüssieren können. Durch eine Kooperation mit betroffenen Einrichtungen der formellen Bildung wird somit dem weniger nachhaltigen Tatbestand entgegengewirkt, dass in der Regel einzelne Gruppen (sei es aus Kindergarten, Schule o.ä.) das Museum – oder auch die Bibliothek – einmalig, oder zumindest in nur unregelmäßigen, inhaltlich zusammenhanglosen Intervallen aufsuchen.¹⁰²² Bei einer solchen Partnerschaft, die derart pluralistische Einrichtungen miteinander zu verbinden sucht, ist es dabei bereits in der konstitutiven Planungsphase unbedingt zu berücksichtigen, dass die diversen Akteure, seien es Familien, die kulturelle Freizeitindustrie, die Politik, die Wirtschaft, schulische und außerschulische Bildungseinrichtungen usw., alle ihre eigenen Prioritäten, Historien und Strukturen und somit teils divergierende Vorstellungen und Konzepte, wie sie ihre Bildungsprozesse für Kinder, Jugendliche und Erwachsene realisieren, besitzen.¹⁰²³ In der Praxis ist diesbezüglich festzustellen, dass in den diversen Einrichtungen bereits durchaus etablierte Partnerschaften und Kooperationen bestehen. In den meisten qualifiziert geführten – in der Regel größeren – Museen bestehen z.B. bereits unterschiedliche Kooperationen. Dabei arbeitet in der Majorität der Fälle der Bereich der Museumspädagogik mit bspw. Schulen, Volkshochschulen, Universitäten sowie Vereinen und Kirchen zusammen. Die dabei erstellen Bildungskonzepte werden zunehmend professioneller und die Einrichtungen sind bemüht, ihre Vermittlungsangebote in enger Zusammenarbeit mit den Lehrkräften auf die jeweiligen Lehrpläne abzustimmen,¹⁰²⁴ wobei inkonsequenter Weise bestehende Museumsbibliotheken in der Regel bezüglich eines umfassenden Vermittlungskonzeptes ignoriert werden. Eine Zusammenarbeit kann hernach z.B. in Museen, wie auch in Bibliotheken in Zukunft positiv dazu führen, dass diese Einrichtungen auch offiziell in Bildungs- und Lehrpläne integriert werden, was für alle beteiligten

¹⁰¹⁹ Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 29

¹⁰²⁰ vgl. Haan und Poltermann (2002), S. 27

¹⁰²¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 127

¹⁰²² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 391

¹⁰²³ vgl. UNESCO (2010), S. 54

¹⁰²⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 564

Institutionen eine erhebliche Potenzierung ihrer theoretischen und praktischen Möglichkeiten darstellt. Neben Bibliotheken bieten dabei besonders die Museen gerade den Einrichtungen der formellen Bildung erheblich erweiterte Situationen der Wissensgenerierung, anhand ihrer bereits aufgeführten Vorzüge gegenüber statischen und theoretisch-informationsbasierten Lernprozessen in z.B. Schulen. Der für einen nachhaltigen Lernerfolg so bedeutsame Aspekt der Partizipation und Integration wird dabei seitens der Museen insbesondere durch ihre authentischen Sammlungsobjekte ermöglicht, die durch ihre ihnen inhärenten Historien prädestiniert für eine kommunikationsmotivierende, narrative Herangehensweise sind.¹⁰²⁵ Diese Eigenschaften kann sodann, wenn vorhanden, eine entsprechend konzeptionell erweiterte Museumsbibliothek unmittelbar aufgreifen und fortsetzen. Bezüglich ihrer Zusammenarbeit mit vor allem formellen Bildungseinrichtungen bietet dies z.B. auch eine optimale Unterstützung beim Erlernen einer Fremdsprache sowie ggf. der Vertiefung der Muttersprache, indem die Exponate, ihre Kontextualisierung sowie das sie umrahmende Programm "direkte Reaktionen, Erinnerungen und kulturelle Verbindungen auslösen, Diskussionen einleiten oder zum Austausch mit anderen anregen [...]".¹⁰²⁶ Ein solch integrativer Effekt kommt dabei optimal dem öffentlichen Auftrag der Bildung und Unterhaltung eines Museums entgegen, der schließlich in seiner Anforderung an die Institutionen appelliert, gleiche Zugangsmöglichkeiten zu diesen Angeboten für alle (potentiellen) Zielgruppen zu ermöglichen sowie deren Interaktion zu motivieren: "As such the aspiration of 'cultural educational opportunities for all' should not only apply to creating opportunities for all target groups, but also to opportunities in which the different target groups participate together."¹⁰²⁷ Die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen wirkt unmittelbar einer unbedingt zu vermeidende Elitenförderung und damit der Festigung der aktuellen defizitären Strukturen entgegen, gegen die vor allem die von mehreren Bevölkerungsschichten aufgrund von mentalen Hemmschwellen gemiedenen Museen aktiv entgegenwirken müssen. Dies ist nicht zuletzt auch für die betreffende Stadt von Relevanz, die im Zuge des Standortwettbewerbs zwangsläufig daran interessiert ist, für potentielle Partner und Förderer aus Politik und Wirtschaft attraktiv zu sein, bzw. zu bleiben, was letztendlich nur opportun gelingen kann, wenn ihre Position durch eine milieu- und herkunftsübergreifend verbundene Gesellschaft, die dadurch Bildungsmöglichkeiten in potenziierter Weise wahrnehmen kann, gefestigt wird.¹⁰²⁸ Auf der Makroebene, mithin der Sicht der Politik und der Städte, bzw. einer Region sind Kooperationen darüber hinaus unmittelbar deshalb von Vorteil, indem sie eine Bündelung der Ressourcen, Kräfte und Interessen – seien diese politisch oder wirtschaftlich – ermöglichen, z.B. in Form gemeinsam zu erbringender Werbemaßnahmen und Öffentlichkeits-, bzw. Lobbyarbeit (mit einem dadurch erheblich extendierten Radius), die Durchführung gemeinsamer betriebswirtschaftlicher Vorhaben im Rahmen optimaler Weise bei allen Beteiligten implementierten und akzeptierten Managementstrategien (z.B. Marktanalysen), gemeinsamer Forschungsprojekte (und dadurch eine erhöhte Wahrscheinlichkeit eventueller Fördermaßnahmen, durch den größeren Rahmen insbesondere auf nationaler und EU-Ebene), eine Prozesse störungsfrei zu realisierende gemeinsame Informationsarbeit (die letztendlich die besagte Notwendigkeit beinhaltet, durchgeführte Projekte zu dokumentieren und somit einen Vorbildcharakter für weitere Unternehmungen anderer Regionen darstellt); all diese positiven Effekte treten dabei in der Praxis in der Regel, ganz im Sinne einer holistisch konzipierten *Bildungslandschaft*, in Form des *Clusters* auf – selten ergibt sich nur ein singulärer Effekt, bzw. wird

¹⁰²⁵ vgl. Vogelsang et al. (2011), S. 96

¹⁰²⁶ Gibbs (2010), S. 82

¹⁰²⁷ UNESCO (2010), S. 16

¹⁰²⁸ vgl. Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 13

dieser alleinig angestrebt.¹⁰²⁹ Widmet man sich sodann der praktischen Realisierung eines *kommunalen (kulturellen) Bildungsnetzwerkes*, wird einmal mehr deutlich, wie hilfreich, ja quasi unabdingbar ein bei den interessierten Partnern im Vorfeld bereits existierendes Managementkonzept ist, da hierdurch die Instrumente gegeben sind, ein solches Vorhaben professionell, effektiv und effizient durchführen zu können, indem die universell bestehenden Managementinstrumente einen Rahmen für die neuartigen Konzepte bieten, die sich konzeptionell sogleich in diesen einfügen lassen und sich somit unmittelbar mit den bestehenden Konzepten vereinen. Wie auch bei Managementprozessen erfolgt die *Einrichtung einer Bildungslandschaft* folglich ebenfalls einer reglementierten Dramaturgie: Am Anfang einer jeglichen Unternehmung steht dabei die Bestandsaufnahme, die final unnötige Ressourcen vergeudende Doppelarbeit verhindert, indem z.B. durch eine *Netzwerkanalyse* eruiert wird, welche potentiellen Partner in Betracht kommen und wie diese eventuell bereits interagieren. Im Rahmen eines "Bildungskatasters"¹⁰³⁰ werden dabei für die kommunale, bzw. regionale Determinante alle Initiativen und Träger einer Stadt in einem Raster auf einer Landkarte strukturell ermittelt und visualisiert. Dabei kann eine derartige Expertise bereits bestehende Netzwerke detektieren und für weitere Unternehmungen berücksichtigen, sei es, je nach Umfang des bestehenden Netzwerkes, durch eine Fusion bestehender Strukturen mit den neu konzipierten, oder durch ihre gänzliche Adaption mit einer Optimierung und Ausweitung bestehender Informationsflüsse, -angebote und -zugänge. In dieser Phase bietet es sich darüber hinaus z.B. an, zu eruieren, welche Museen im Umkreis über eine eigene Bibliothek verfügen und wie sie diese in ihre Strukturen integriert haben. Diesem Schritt folgt als konkretes Instrument eines professionellen Managementkonzeptes sodann eine *Situationsanalyse*, z.B. ebenfalls durch eine *Stärken- und Schwächen-Analyse* (SWOT-Analyse) – die Stärken und Schwächen beziehen sich dabei auf die variablen Strukturen der beteiligten Partner, die Chancen und Risiken berücksichtigen die externen Bedingungen (wie z.B. die einer Netzwerkarbeit immanenten Dialektik der diametralen Pole und eine stete Gratwanderung darstellende Situation der gleichzeitigen Kooperation und Konkurrenz, bspw. bezüglich verfügbarer Drittmittel). Darauf folgend gilt es, die formelle, normative *Architektur* des geplanten Netzwerkes zu konstruieren, inklusive solcher Variablen wie Rechtsform, Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Finanzen usw. Für eine zielgerichtete, nachfrageorientierte Ausrichtung ist dabei nachfolgend eine *Bedarfsanalyse* in der Bevölkerung durchzuführen, z.B. durch entsprechende Umfragen. Als informationelle Datenbasis können hierbei unterstützend z.B. Bildungsberichte sowie Planungen der Stadt, bzw. Region (seien diese auf Bildung, Kultur, oder bauliche Maßnahmen usw. bezogen) hinzugezogen werden. Für den innerkooperativen Ausbau müssen hernach die zentralen verantwortlichen Akteure durch eine *Stakeholderanalyse* ermittelt werden, die auch ein langfristiges Bestehen des geplanten Netzwerkes garantieren können, wofür die Einflussmöglichkeiten und ihre Positionierung innerhalb des Netzwerkes skizziert werden müssen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt gilt es, die bisherigen Untersuchungen und weiter beabsichtigten Handlungsschritte zu *kommunizieren* und die (potentiellen) Akteure zu *motivieren* – diese dürfen sich, um auch langfristig für die Unternehmung überzeugt einzustehen, nicht in ihrer bisherigen Arbeit übergangen oder gar diffamiert fühlen, sondern ihre bisherigen Aktivitäten müssen aufgegriffen und allenfalls modifiziert werden, jedoch stets in einer Form, die seitens der Betroffenen stets Unterstützung findet. Für einen langfristigen, allseits unterstützten Erfolg ist dabei das Managementinstrument einer gemeinsamen Zielformulierung hilfreich, die im Sinne einer *Unternehmungsvision*, bzw. -*mission* die Vorteile für alle Akteure erkenntlich macht und zur Mitarbeit motiviert, indem einem jedem Einzelnen seine Rolle und Bedeutung innerhalb des Netzwerkes bewusst wird

¹⁰²⁹ vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 260

¹⁰³⁰ Duveneck und Volkholz (2011), S. 20f.

– eine solche Identifikation mit dem Projekt und dem individuellen Wirken innerhalb der Zusammenarbeit ist für eine langfristig ausgelegte *kulturelle Bildungslandschaft* unabdingbar, denn ohne die aktiv Beteiligten kann die Kooperation nicht bestehen, gibt es auch noch so viele interessierte (potentielle) Zielgruppen. Hierbei bietet es sich an, in die besagte notwendige, kontinuierlich stattfindende *Projektdokumentation* in fortlaufende Diskussionen zu integrieren sowie deren Ergebnisse, die sodann im Rahmen der instrumentellen Ziel- und Kooperationsvereinbarungen schriftlich fixiert werden. Eine stete Herausforderung bei diesen die Unternehmung konturierenden Arbeitsschritten stellt dabei die teilweise äußerst divergente Sprache und Handlungs-, bzw. Zielvorstellung der einzelnen Akteure dar, die es stets zu berücksichtigen gilt.¹⁰³¹ Für das Reüssieren eines solchen Vorhabens ist es des Weiteren äußerst hilfreich, findet dieses die aufrichtige Unterstützung der übergeordneten administrativen und politischen Ebenen,¹⁰³² nicht zuletzt um eine fortwährend gesicherte Finanzierung zu erreichen. Ist ein solches Netzwerk sodann durch diesen architektonischen Ablauf errichtet und beginnt seine interagierende Arbeit mit seinen reziproken Informationsflüssen, können sich schon nach kurzer Zeit positive Effekte durch die erbrachten Investitionen abbilden, z.B. erweiterte Zugänge zu Kompetenzen und Erfahrungswerten anderer Akteure, die innerhalb der eigenen Institution evtl. lediglich in reduzierter Form – oder gar nicht – vorhanden sind; für die Erfüllung der Aufträge und Aufgaben der einzelnen Einrichtungen können sich dadurch in der Folge weitere mögliche Wege zu deren Ausführung auftun; Ressourcen werden gebündelt, durch deren Fusion die (ökonomische) Wirksamkeit maximiert werden kann, was nicht nur durch einen optimalen personellen, wie auch monetären Mitteleinsatz erreicht wird, sondern z.B. konkrete Einsparungen durch gemeinsame Anschaffungen und Verfügbarmachung von institutseigenen Mitteln; die Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter können adäquat gefordert, wie auch erheblich gefördert werden; im Rahmen der angestrebten, öffentlichkeitswirksamen Zielgruppenerweiterung können neue Abnehmer der Angebote und Dienstleistungen erreicht werden; und nicht zuletzt durch das Teilen von Fach- und Schlüsselkompetenzen ergibt sich eine für die stete Existenz des Netzwerkes notwendige erstarkte Teamarbeit. All diese Vorteile auf der Makro- und Mesoebene für die Verantwortlichen und die betreffenden Akteure wirken sich sodann – wie es als finales Ziel insistiert war – auf der Mikroebene in Form eines attraktiven Programms für die (potentiellen) Zielgruppen aus.¹⁰³³ Die professionelle Planung und Durchführung einer solchen Unternehmung ist dabei unabdingbar, berücksichtigt man den Tatbestand der ubiquitären Ressourcenknappheit, durch die zusätzliche Mittel nicht sogleich, oder nur in geringem Umfang zur Verfügung stehen, was ein effizientes Vorgehen erfordert; auch der personelle und zeitliche Aufwand eines solchen Projektes darf nicht unterschätzt werden, der auf eine ohnehin bereits in der Regel hohe Arbeitsbelastung trifft.¹⁰³⁴ Als optimales, da flexibles, Ziel der Förderung stellt sich für den Aufbau einer *kommunalen Bildungslandschaft* mithin eine Mischfinanzierung aus Landes- und Stiftungsmitteln sowie kommunalen Ressourcen dar. Je nach Größe und Wirkungsradius des Projektes ist darüber hinaus eine Anschubfinanzierung durch entsprechend Programme des Bundes, der Länder, aber auch der EU möglich sowie Förder- und Projektmittel von Stiftungen für spezifische Themen. Diesbezüglich bietet sich für geplante (*kulturelle*) *Bildungsk Kooperationen* die günstige Ausgangslage, als die Länder bis zu einem gewissen Maß gesetzlich dazu verpflichtet sind,¹⁰³⁵ Mittel für die Förderung von außerschulischen Kinder- und Jugendprogrammen bereitzustellen, was zuzüglich Rahmenpläne für

¹⁰³¹ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 20ff.

¹⁰³² vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 27

¹⁰³³ vgl. Gibbs (2010), S. 48

¹⁰³⁴ vgl. Vogelsang et al. (2011), S. 5

¹⁰³⁵ § 82 Abs.1 SGB VIII, aber auch Abs. 2

eine Subventionierung kultureller Aktivitäten beinhaltet. Durch diese ausdifferenzierte Finanzierungssituation ergeben sich für ein (zeitlich limitiertes) Projektvorhaben jedoch auch eine Vielzahl potentieller Risiken. So besteht bei einer Finanzierung durch Förderprogramme stets die Gefahr der sofortigen Mitteleinstellung bei Beendigung des Projektes, bzw. einer ersten Profilierungsphase. Der Kooperationsgedanke kann darüber hinaus, wie gesagt, durch die parallel bestehende Konkurrenzsituation gefährdet werden. Typisch für Projektförderungen ist des Weiteren die Erwartungshaltung der Förderer, dass die Kommune oder Region einen gewissen Grundstock an finanzieller Eigenbeteiligung nachweisen muss, bevor eventuelle Mittel seitens Dritter gewährleistet werden – diese sind viele Kommunen in der Praxis schlicht nicht in der Lage aufzubringen. Auch die verschiedenen Trägerschaftsformen der beteiligten Partner kann sich in der Organisation als diffizil erweisen, da hierdurch von vornherein eine verschiedene Ausgangspunkte erzeugende Grundfinanzierung sowie finanzielle Sicherheit durch divergierende Kontinuitäten besteht, wobei sich innerhalb eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes* die Rollenverteilung in der Regel derart abbildet, als die Einrichtungen der formellen Bildung sich als die Partner mit der konstantesten Finanzbasis erweisen, demgegenüber die kulturellen Institutionen mit in der Regel stets in der Verlängerung der Gewährung weiterer Mittel unsicheren Rahmenbedingungen stehen. Ein zentrales Argument aller Beteiligten stellt hierbei die Hypothese dar, dass innerhalb eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes* präventiv investierte Mittel spätere Nivellierungen von Defiziten zu verhindern, bzw. zu minimieren helfen. Theoretisch können dabei verfügbare Mittel z.B. zu einem *regionalen Kultur- und Bildungsfonds* fusioniert werden, aus dem sodann die notwendigen Maßnahmen finanziert werden können. Diesbezüglich hat sich jedoch in der Praxis gezeigt, dass sich eine derartige Zusammenlegung der Mittel als problematisch erwiesen hat, da teilweise zu individuelle institutionsbezogene Ansprüche und Vorstellungen sowie aus organisatorischer Sicht der hinderliche Aspekt der unterschiedlichen Intervalle der Finanzplanung (z.B. das Haushaltsjahr gegenüber dem Schuljahr sowie allein der innerhalb des öffentlichen Sektors stattfindenden Umstrukturierung der Haushaltsführung und dadurch bestehenden Unterschiede des möglichen Einsatzes von Mitteln) bestehen.¹⁰³⁶ Diese besonders bezüglich des Einsatzes und des Werbens um Drittmittel prekäre Situation wird jedoch auch positiv im Sinne einer dadurch entstehenden Qualitätssteigerung der Angebote betrachtet: "A new era of 'positive accountability' had begun – an era in which governmental programs were required to achieve demonstrable results that were worthy of continued financial support."¹⁰³⁷ So haben z.B. schwedische Kultureinrichtungen die Verpflichtung, jeweils am Jahresende den Umfang und Erfolg ihrer jugendbezogenen Projekte nachzuweisen, um ihre auf diesem Gebiet getätigten Aktivitäten zu rechtfertigen, wovon eine weitere Finanzierung und deren Umfang unmittelbar abhängt. Konkret umgesetzt wird dies z.B. in den Niederlanden durch an Schüler ausgegebene *Kulturgutscheine*, deren von den Einrichtungen gesammelte Anzahl Einfluss auf die Höhe der weiteren Förderung hat.¹⁰³⁸

Ist nun ein *kommunales, kulturelles Bildungsnetzwerk* eingerichtet, ergeben sich für den laufenden Betrieb weitere Aufgaben- und Handlungsbereiche. Im Sinne einer bewusst gestalteten, kontinuierlichen Kooperation gilt es, professionelles *Qualitätsmanagement* sowie *Öffentlichkeitsarbeit* (netzwerkitern und -extern) zu betreiben; bezüglich der individuellen Kooperationsbeziehungen ist, wie gesagt, stets zu berücksichtigen, dass spezifische Kompetenzen und Rahmenbedingungen der einzelnen Akteure stets gewürdigt und beachtet werden.¹⁰³⁹ Diesbezüglich ergibt sich für eine gleichberechtigte Partnerschaft sowie die

¹⁰³⁶ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 29ff. sowie S. 51 und 53

¹⁰³⁷ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 41

¹⁰³⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 395

¹⁰³⁹ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 31ff.

Positionierung der einzelnen Akteure die notwendige Fragestellung: "Are the partnerships implemented in such a way that their intended audiences actually use the resources of both partners? Or does one partner (or the resources of one partner) take center stage and relegate the other partner to a secondary role?"¹⁰⁴⁰ Auf segmentierter praktischer Arbeitsebene kann eine dies berücksichtigende Kontinuität z.B. dadurch erreicht werden, indem definierte Arbeitsgruppen klar konturierte Aufgaben übernehmen und sich bei regelmäßigen Treffen über diese austauschen. Bei der Kommunikation nach außen, mithin der Zielgruppenarbeit, ist ferner, angelehnt an den partizipativen Anspruch, zu beachten, dass die Kommunikation nicht nur auf gehobener fachlicher Ebene stattfindet, sondern auch bisher für die Bereiche Kultur und Bildung weniger sensibilisierte Bevölkerungsschichten angesprochen werden. Doch auch innerhalb des Netzwerkes und seiner Akteure kann seitens der Mitarbeiter ein Qualifikationsgefälle bestehen, das bei Kommunikationsprozessen nivelliert werden muss. Für eine dafür erforderliche Koordination der Kommunikationsströme nach innen, wie auch nach außen, lassen sich im Rahmen der durch Managementstrategien verfügbaren Instrumente z.B. solche aus dem *Informations- und Wissensmanagement* implementieren, die insbesondere die besagten erforderlichen Projekt- und Diskussionsdokumentationen und die daraus generierten Dokumente strukturiert und adäquat zugänglich macht. Derlei dadurch quasi visualisierte Fortschritte dienen zuzüglich als Motivation, indem es möglich wird, Erfolge auch von außen mit einer gewissen Distanz zu erkennen, was sie umso deutlicher exponiert.¹⁰⁴¹ Stets parallel zum Fortlauf der Kooperation sowie an den Anschluss jeweils singulärer Projekte innerhalb dieser Partnerschaften ist nicht zuletzt für einen Erfolgsnachweis und somit eine rechtfertigende Argumentation ein qualifiziertes Qualitätsmanagement notwendig. Als dabei zu berücksichtigende Determinanten für Leistung und Qualität ergeben sich diesbezüglich für die einzelnen Einrichtungen die Dimensionen *Akzeptanz, Angebot, Zugänglichkeit, Raum* und *Personal*.¹⁰⁴² Im Prozess des Qualitätsmanagements stellt sich dieses in der Regel als ein Zirkel aus Dokumentations- und Evaluationsmaßnahmen dar (Projektdokumentationen, Befragungen, Berichte, Studien usw.). Wie auch bei den Finanzierungsebenen muss dabei auch bezüglich der Qualitätskriterien die Individualität eines jeden Partners beachtet werden. Wie auch bei der Ermittlung von Erfolgen (kultureller) Bildungsprozesse so ist folglich auch bei der Erfolgsevaluation von *kulturellen Bildungsnetzwerken* die Erstellung konkreter *Kennzahlen*, die einen Erfolg messbar machen, aufgrund der überwiegend qualitativen Variablen diffizil, doch lassen sich auch hier durchaus einige Determinanten eruieren, die auf einen Erfolg des Netzwerkes hinweisen, so kann z.B. festgehalten werden, ob die einzelnen Akteure ihre Inhalte und Angebote erweitern konnten, ob nachhaltige ressortübergreifende Strukturen konsolidiert werden konnten, oder ob Marktnischen gefüllt, bzw. fehlende Angebote ergänzt werden konnten.¹⁰⁴³

"Mittelfristig könnten die Ergebnisse der Zusammenarbeit beispielsweise an der Steigerung des Anteils bildungsferner Schichten an Bildungsangeboten gemessen werden. [...] Langfristige Kriterien können die Steigerung des Bildungsniveaus einer Region, höhere Übergangsquoten zum Gymnasium, [...] positive sozialpolitische Resultate oder eine verbesserte Wirtschafts- oder Beschäftigungsentwicklung darstellen."¹⁰⁴⁴

¹⁰⁴⁰ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 47

¹⁰⁴¹ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 31ff.

¹⁰⁴² vgl. Bibliothek & Information Deutschland (BID) (2009), S. 5

¹⁰⁴³ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 31ff.

¹⁰⁴⁴ Duveneck und Volkholz (2011), S. 31ff.

Auch für die individuelle, wie auch gemeinsame *Öffentlichkeitsarbeit* ergeben sich durch eine professionell ausgebaute Kooperation eine Vielzahl extendierter, bzw. additiver Kommunikationskanäle und Angebotsformen. Als öffentlichkeitswirksame Instrumentarien ergeben sich z.B. (gemeinsame) Projekte, (öffentliche) Veranstaltungen, vernetzte Internetauftritte mit erweitertem Online-Angebot, wie z.B. Newsletter, der Aktivität in sozialen Netzwerken, oder auch gemeinsam durchgeführte Fachtagungen, Ausstellungen usw. Ferner kann durch professionelle Öffentlichkeitsarbeit eine aktuell auch im Kultursektor immer häufiger angestrebte *Markenbildung* erfolgen, durch die die Wahrnehmung seitens der Öffentlichkeit gesteigert sowie eine langfristige Manifestation in den kulturellen Bildungsaktivitäten der Bürger erfolgt. Dieser Trend ist dabei sowohl auf überschaubarer Ebene seitens einzelner Einrichtungen, als aber auch umfassend seitens ganzer Städte und Regionen zu detektieren – z.B. soll die *Bildungsregion Göttingen - Südniedersachsen* als *überregionale Marke* etabliert werden.¹⁰⁴⁵ Doch auch bezüglich der konstitutiven Intention der Öffentlichkeitsarbeit ergeben sich bei einer Kooperation gemeinsame Handlungsfelder, um die anvisierten Zielgruppen schließlich auf das Angebot aufmerksam zu machen sowie zu dessen Inanspruchnahme zu motivieren, wobei nach ersten erfolgten Evaluationsprozessen dabei ermittelte Erfolge sogleich öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden können. Hierbei ist insbesondere eine stabile Beziehung insbesondere zu den lokalen und regionalen Medien hilfreich,¹⁰⁴⁶ was einmal mehr die Bedeutung einer entsprechend ausgebauten Kommunikationsabteilung demonstriert. Des Weiteren ist für die Gewährleistung eines zukünftig gesicherten Verlaufs eines solchen Netzwerkes die Einrichtung einer zentralen *Koordinierungsstelle* vonnöten (z.B. in Form eines kommunalen oder regionalen Kultur- und / oder Bildungsbüros). Den dort für die Projektlenkung verantwortlichen Mitarbeitern obliegt sodann die weitere Auslegung der Projekte und Partnerschaften, die Formulierung von Zwischen- und Endzielen, die Verwaltung der Finanzen sowie der Koordinierung von Verantwortlichkeiten und das stete Ermitteln weiterer potentieller Partner und Förderer. Konkret fordern diesbezüglich Duveneck und Volkholz *ressortübergreifende Beratungsgremien* mit Mitarbeitern aus z.B. Museen, Bibliotheken, Universitäten, Schulen, Weiterbildungsinstitutionen, der Agentur für Arbeit, Stiftungen usw.¹⁰⁴⁷ Als weitere mögliche einzubindende Ressorts nennen sie exemplarisch die *Kultusministerien*, die *Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung* sowie die *Senatsverwaltung für Stadtentwicklung*.¹⁰⁴⁸ Das Verhältnis zwischen den jeweiligen Partnern innerhalb einer Kooperation, die für ein langfristiges Funktionieren notwendigen Voraussetzungen und die sich ergebenden Chancen und Risiken fasst schließlich Carr treffend zusammen:

"Any collaborative project requires adaptable, tenacious champions in each partner institution. [...] The community always completes the alliance as an equal partner, and should be represented, at least by surrogates, around the table. [...] Differences among institutions can be profound. Unequal assets and personnel, academic preparation of professionals, service vocabulary [...], proximity to the community, experience in outreach and public forums [...], assumptions of mission and service, assumption of the public need [...]. Institution can change and renew each other [...]. [...] The greatest challenges in partnerships usually involve communication. [...] Steps should be taken to make institutional renewal a visible process."¹⁰⁴⁹

¹⁰⁴⁵ vgl. <http://www.bildungsregion-goettingen.de/startseite> [letzter Abruf 22.11.2012]

¹⁰⁴⁶ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 31ff.

¹⁰⁴⁷ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 26

¹⁰⁴⁸ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 28

¹⁰⁴⁹ Carr (2006), S. 86f.

Bezüglich der Rollenverteilung und Potentiale der einzelnen Partner sieht die Verfasserin die Museen – und ggf. ihre Bibliotheken als sowohl museal, wie auch bibliothekarisch agierende Beteiligte – durch ihre beschriebenen Vorzüge und Vermittlungsmöglichkeiten, bei der Etablierung eines *kommunalen kulturellen Bildungsnetzwerkes* als zentrale Akteure, die ein großes Potential besitzen, durch ihre gleichsam bildenden, wie auch kulturell unterhaltenden Inhalte und Programme eine *zentrale Koordinierungsposition* einnehmen zu können. Im Rahmen eines solchen *kulturellen Bildungsnetzwerkes* bieten sich dabei einem Museum eine Vielzahl potentieller Partner, was nicht zuletzt aus dem beschriebenen Tatbestand der nicht immer eindeutig zugewiesenen Sparten von Kultur und Bildung resultiert, was die Zahl der möglichen Beteiligten erheblich ausweitet. Nachfolgend sollen nun einzelne mögliche Kooperationspartner von Museen, bzw. im Speziellen ihren Bibliotheken, innerhalb einer *kommunalen kulturellen Bildungslandschaft* präsentiert werden sowie deren zu erwartendes Verhältnis zum Museum und die sich innerhalb einer Partnerschaft ergebenden Möglichkeiten, die durch eine komplementäre Ergänzung und ein mutuales Verhältnis zueinander zu erwarten sind.

6.1 Potentielle Kooperationspartner

Der naheliegendste Kooperationspartner eines Museums und insbesondere seiner Bibliothek, innerhalb wie auch außerhalb eines *Bildungsnetzwerkes*, ist dabei wohl eine *Bibliothek* (eine öffentliche, wie auch wissenschaftliche), nicht zuletzt durch ihren dargelegten gemeinsamen Ursprung, ihre parallele Historie sowie gegenwärtig vergleichbaren Mentalitäten, Aufgabenbereichen und Intentionen im Dienste der Öffentlichkeit. Dabei ergeben sich bei solcherlei Partnerschaften äußerst facettierte Netzwerke mit entsprechend pluralistischen Angeboten und Inhalten, da sowohl innerhalb des Museums-, als auch des Bibliothekswesens eine bereits elaborierte Vielzahl an diversen Einrichtungstypen und ihnen inhärenten Eigenschaften, Zielsetzungen und Aufgabenbereichen existieren, die in der Folge ihr individuelles Verhältnis zur Öffentlichkeit bestimmen und die es aufeinander abzustimmen gilt. Den besonderen Status einer Partnerschaft und daraus entstehender Effekte zwischen Museen und Bibliotheken stellt dabei aus bibliothekarischer Perspektive der Leiter des *Institute of Museum and Library Services* (IMLS) dar:

"The most exciting one [possibility for libraries - d. Verf.] is collaborating with other cultural organizations, such as museums [...], to build more dynamic frameworks for lifelong learning. [...] to create infrastructures that bring content and delivery systems together in fresh, new combinations. We live in a society where learning is not confined to the classroom but is ubiquitous. We can extend the learning process through innovative collaboration [...]."¹⁰⁵⁰

Durch ihre gemeinsamen Kernaufgaben sowie den sich daraus ergebenden Handlungsfeldern bestehen bereits seit Langem Kooperationen zwischen Museen und Bibliotheken, insbesondere größerer Einrichtungen, die überwiegend auf den Gebieten der gemeinsamen Digitalisierung und Provenienzforschung aktuell eine Vielzahl an Projekten durchführen, die schlussendlich auch online zugänglich gemacht werden (sollen). Hierbei ist ein Museum mit einer entsprechend tätigen hauseigenen Bibliothek signifikant im Vorteil. Doch auch auf der separat betrachteten Marketingebene im Rahmen eines produkt- und kommunikationsorientierten Managementprozesses ermöglicht eine museal-bibliothekarische Kooperation Synergieeffekte: "Museum-library partnerships are, for most part, a marketing-

¹⁰⁵⁰ Storey (2003), S. 13

based relationship driven by outcome measures [...]. The intent of these ventures is to increase the visibility of both institutions by producing and then successfully selling a product."¹⁰⁵¹ Hierbei wird seitens der Einrichtungen eine potenzierte Erreichbarkeit seitens der (potentiellen) Zielgruppen erreicht, indem beide Partner sowohl rationale, wie auch emotionale Aspekte (deren Zusammenwirken auch für nachhaltige Lernerfolge bereits dargelegt wurde) in ihre Marketingstrategien integrieren können, was es ihnen ermöglicht, eine breite, durchaus heterogene Zielgruppe zu adressieren. Die optimalen gemeinsamen Voraussetzungen, die eine Partnerschaft von Museen und Bibliotheken als beiderseits kulturelle Bildungseinrichtungen begünstigen und was sie dabei von Einrichtungen der formellen Bildung unterscheidet detektiert u.a. Carr:

"All museums and all libraries are centers that depend on practices of literacy, imagination, and awareness: thinking, remembering, reading, responding, imagining, integrating, reflecting, connecting, communicating, and problem solving. (Schools share these interests also, but often in differing proportion, and under completely different circumstances.)"¹⁰⁵²

Die Bedeutung einer vermittelnd tätigen Museumsbibliothek, als logische Konsequenz der musealen pädagogischen und marketingrelevanten Aktivitäten, wird an dieser Stelle einmal mehr deutlich. Dies wird auch durch die Historie begünstigt, indem das komplementäre Verhältnis von Museen und Bibliotheken bereits früh erkannt wurde. Schon die ersten Besitzer der besagten *Wunderkammern*, bzw. *Kuriositätenkabinette*, als Urform der heutigen Museen, erkannten die naheliegende Konnexion, oder auch Notwendigkeit der Ergänzung und inhaltlichen Anreicherung der Exponate durch Bücher, die unbestreitbar zu einer erweiterten Kontextualisierung der Objekte beitragen. Und auch in der Geschichte der Universitätsbibliotheken findet sich eine frühe Verbindung zum Museum, indem in der Bibliothek auch Ausstellungen präsentiert wurden, die die Position der Bibliothek als auch *kulturelles Zentrum* der Hochschule festigten. Auch hier ist wieder ein Blick in das Ausland opportun: In Amerika z.B. haben sich aufgrund dieser historischen Synthese über die Zeit hybride Einrichtungen aus Bibliothek und Museum etabliert, die die Inhalte, Funktionen und Potentiale beider Einrichtungen gleichermaßen bedienen und durch Angebote verfügbar machen.¹⁰⁵³ Eine Museumsbibliothek kann bei dieser Konzeption folglich als naheliegendster derart bestehender *Hybrid* angesehen werden. In diesem Zusammenhang ist sodann auch der gemeinsame Transformationsprozess und Paradigmenwechsel beider Einrichtungen zu akzentuieren, der eine Zusammenarbeit so naheliegend macht:

"[The] gradual evolution of the museum [...] from a purely collecting and curating institution [...] to a postobject institution 'engaged primarily in providing a range of educational and other services to its visitors [...]'. In broad terms, the library underwent a similar transformation, offering a range of services and activities [...]."¹⁰⁵⁴

In der Praxis resultiert dies zu einer Vielzahl möglicher Angebote, Dienstleistungen und Projekte, die in partnerschaftlicher Zusammenarbeit von Museen und Bibliotheken (ggf. mit der Integration weiterer (kultureller) Bildungseinrichtungen) generiert werden können. So kann, wie bereits für die frühe Zusammenarbeit zwischen beiden Einrichtungen geschildert, das Museum einen Teil seiner Objekte in seiner oder einer externen Bibliothek ausstellen, wodurch das Museum räumlich entlastet wird und eine sogleich erweiterte Zielgruppenansprache möglich ist (deutlich nicht zuletzt dadurch, dass das Museum sowohl in

¹⁰⁵¹ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 143

¹⁰⁵² Carr (2006), S. 83

¹⁰⁵³ vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 184

¹⁰⁵⁴ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 42

öffentlichen, wie auch in wissenschaftlichen Bibliotheken ausstellen kann); die Bibliothek wiederum kann ihre Bücher und Medien repräsentativer und ggf. in einem umfassenden Kontext – der thematische Zusammenhänge sogleich erkennbarer werden lässt – präsentieren; der museale Effekt der Identitätsstiftung kann sodann auch in der Bibliothek stattfinden, was die Bibliothek u.a. bei ihren Bemühungen, ihre Nutzer an sich zu binden unterstützt. Die besonders naheliegende Position der Bibliothek als erweiterten musealen Ausstellungsort schildern sodann aus der praktischen Erfahrung auch Dilevko und Gottlieb:

"[...] many museums have acute shortages of display and storage space for their collections. Most display only a fraction of their total holdings. [...] As peer collecting institutions with educative mandates, libraries would provide safe environments for museum objects. [...] this facility provides ready access to artworks that would otherwise be bundled and buried in some hidden area of the museum."¹⁰⁵⁵

Wobei sie des Weiteren als unmittelbaren Effekt auf die Rezipienten und mithin als eine gestärkte Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtungen exponieren:

"And when these [...] collections are placed within an intellectual framework through the addition of other museum objects and text-based materials that identify and explore important thematic threads, then the groundwork for acquiring meaningful knowledge and developing habits of critical inquiry has been laid."¹⁰⁵⁶

In der Literatur findet dies bisweilen gar in Form umfassender theoretischer Konzepte Gestalt, indem die Autoren – angelehnt an das amerikanische Modell – einen *Hybrid* aus Museum und Bibliothek skizzieren, für den sie exemplarisch vorschlagen, das Gebäude in thematische Flügel, bzw. Abteilungen zu segmentieren (wobei aus bibliothekarischer Sicht auch eine eventuelle Einteilung nach anerkannten Klassifikationsschemata in Betracht gezogen wird, z.B. der *Dewey Decimal Classification* (DDC)), deren einzelne Räume alle mit einem zentralen *Informations- und Kommunikationszentrum* sowie einer dort möglich zu platzierenden Cafeteria verbunden sind. Nach Ansicht der Autoren käme diese interdisziplinäre Konzeption der ohnehin im Rahmen der Wissensgesellschaft geforderten fachlichen Interdisziplinarität entgegen; in diesem Zuge entwerfen sie das personelle Arbeitsfeld eines *Collection development librarian*, mithin einem *Informations- und Wissensmanager*.¹⁰⁵⁷ Ein weiterer zu berücksichtigender Sachverhalt bei einer Zusammenarbeit von Museen und Bibliotheken ist das Fehlen von allseits anerkannten, allgemeingültigen und einheitlichen Standards im Museumswesen, demgegenüber die Bibliotheken teilweise durch ihre bereits lange gültigen Regelwerke und Standards im Vorzug sind. Zwar finden diesbezüglich inzwischen seitens der einzelnen Museumsverbände entsprechende Bemühungen statt, die sich jedoch in der Regel noch in einer zu evaluierenden Testphase befinden und durch die dezentrale Organisation gebremst werden. Hier können Museen unmittelbar von den bereits bestehenden Normen in Bibliotheken profitieren, was in der Folge positive Effekte sowohl auf die Qualität ihrer Bestände, als auch deren Zugänglichkeit und Vermittlung bewirken kann. Ein Museum mit eigener Bibliothek kann dabei unmittelbar von deren für Dokumentations- und Erschließungsvorgänge genutzten Systemen profitieren, von denen es inzwischen diverse Anbieter hybrider Verwaltungssoftware gibt, die sowohl museale Dokumentations-, wie auch bibliothekarische Verwaltungsaspekte berücksichtigt und diese miteinander verbindet und eine bestandsorientierte Kooperation von Museen und Biblio-

¹⁰⁵⁵ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 188f.

¹⁰⁵⁶ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 191

¹⁰⁵⁷ vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 192ff.

theiken begünstigt. Diese synergetischen Effekte kommen sodann unmittelbar den (potentiellen) Zielgruppen von Museen und Bibliotheken entgegen: Indem sowohl Museen wie auch Bibliotheken die Ergebnisse ihrer Sammlungs-, Archivierungs- und Erschließungstätigkeiten in ihren Lesesälen und Ausstellungsräumlichkeiten allen öffentlich zugänglich machen, ermöglichen sie durch vielseitige Ansätze Identitätsstiftung, den Ausbau der individuellen Bildungsbiographie sowie dadurch bessere soziale Integration und Chancengleichheit.¹⁰⁵⁸ Beide Einrichtungen haben dabei diverse Vorzüge vor Einrichtungen der formellen Bildung: bezüglich bildungsrelevanter Prozesse sind sie flexibler, indem sie auf Änderungsprozesse schneller reagieren können, ihre Angebote entsprechend gestalten können, direkt mit ihren Zielgruppen zusammenarbeiten können sowie ggf. Mittel eigenständiger und adäquater investieren können, z.B. durch entsprechende Förderprogramme oder Wettbewerbe. Zwar werden hierbei zunehmend mehr als im formellen Bildungssektor konkrete Leistungsnachweise gefordert, doch so aufwändig diese vorerst zu erbringen scheinen, so nützlich sind sie langfristig für die beteiligten Institutionen, sowohl durch ihre konkreten Ergebnisse, als auch bereits durch ihren Erstellungsprozess und den dafür notwendigen Expertisen sowie daran anschließenden Marketingaktivitäten, um diese Erfolge sodann zu kommunizieren.¹⁰⁵⁹ Eine Kooperation von Museen und Bibliotheken stellt nicht nur aus Sicht des Museums eine in ihrem Mehrwert erweiterte Angebotsform dar, auch aus bibliothekarischer Perspektive wird eine Zusammenarbeit mit einem Museum als nächster Schritt nach, bzw. neben bereits seit langem bestehenden innerbibliothekarischen Partnerschaften, im Sinne einer Angebotserweiterung und erhöhten Zugänglichkeit angesehen:

"While financial exigencies and other practical concerns may have been the immediate cause for the implementation of library-library joint-use facilities, it soon became apparent that they also provided 'more opportunities for the development of information literacy and lifelong learning' than separate facilities. If this is true for library-library shared buildings, it could be argued that library-museum joint-use buildings are the natural next step [...]"¹⁰⁶⁰

Wie bereits für den Charakter von Kooperationen beschrieben, können bei einer solchen Zusammenarbeit jedoch auch Konkurrenzsituationen entstehen, die je nach thematischer Ausrichtung und Einrichtungstyp mehr oder weniger gewichtig sein können und die es in einen positiven Wettbewerb zu transformieren gilt. Hier zeigt sich die Bedeutung einer professionell im Vorfeld durchgeführten *Netzwerkanalyse*, durch die potentielle Partner bereits anhand ihres inhaltlichen Schwerpunktes segmentiert und entsprechend angesprochen werden können. Das bisweilen prekäre Verhältnis zwischen Konkurrenz und positiv wirkendem Wettbewerb zwischen Museen und Bibliotheken schildern Dilevko und Gottlieb prägnant:

"For both museums and libraries partnerships [...] are relationships borne of competitive necessity. Yet, while museums and libraries join forces to develop 'new marketing approaches' to counteract the 'increased competition for the public's time' the partnerships themselves can create competition among project collaborators. Only a thin line separates the cooperative spirit from the competitive spirit of partnerships."¹⁰⁶¹

Eine Museumsbibliothek kann hierbei im Übrigen eine unterstützende *Vermittlerposition* einnehmen, indem sie die Interessen beider Akteure zumindest inhaltlich, je nach ihrem Status innerhalb des Museums evtl. auch organisatorisch, berücksichtigen und beeinflussen

¹⁰⁵⁸ vgl. Jahn und Maischein (2008), S. 3

¹⁰⁵⁹ vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 44

¹⁰⁶⁰ Dilevko und Gottlieb (2004), S. VIII

¹⁰⁶¹ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 30

kann. Um einem negativen Wettbewerb von vornherein entgegenzuwirken, ist es dabei hilfreich, wie bereits als ein Schritt innerhalb der Konzeption eines Netzwerkes aufgeführt, die jeweilige Rollenverteilung und sich daraus ergebende Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten detailliert zu eruieren und vertraglich zu fixieren. Denn trotz vieler Gemeinsamkeiten und Überschneidungen ihrer Kernaufgaben und daraus zu generierenden Angeboten und Dienstleistungen lassen sich durchaus gewisse Aspekte finden, die entweder relevanter für das Museum, oder aber die Bibliothek sind. Diese Konturierung der Handlungsfelder anhand dominierender Orientierungen hat z.B. der *Museum and Library Service Act* aus dem Jahr 2003 erbracht: Hierbei wird das Museum gegenüber der Bibliothek als die gewichtigere Bildungseinrichtung angesehen, da es die ganzheitliche Aufgabe habe, die Gesellschaft mit kulturellen, künstlerischen, historischen und (natur-)wissenschaftlichen Erkenntnissen in Verbindung zu bringen, wohingegen Bibliotheken Einrichtungen seien, die die entsprechenden Zugänge zu diesen Inhalten und deren Quellen bereitstellten um letztendlich eine gebildete und informierte Öffentlichkeit zu formen; dabei sei nicht abzustreiten, dass zwar auch Bibliotheken Bildungseinrichtungen seien, ihre Kernaufgabe jedoch nicht der konkrete Bildungsprozess sei, sondern die Generierung entsprechenden Informationsdienstleistungen, die diesen unterstützen.¹⁰⁶² Dieses Verhältnis ist jedoch in keinsten Weise konterkariend, sondern im Gegenteil als positive Voraussetzung für eine komplementäre Zusammenarbeit anzusehen, in der die jeweiligen Ressourcen optimal von den verschiedenen Seiten in die Zusammenarbeit integriert und paritätisch genutzt werden können, was mithin nicht nur für eine den Zielgruppen entgegenkommende inhaltliche Anreicherung bedeutet, sondern auch auf der organisatorischen Verwaltungsebene seitens der betreffenden Einrichtungen ein effektiveres und effizienteres Handeln ermöglicht. So überwiegen dann in der Literatur auch die Hervorhebungen der Gemeinsamkeiten von Museen und Bibliotheken, die eine Vernetzung für einen holistischen, im öffentlichen Auftrag stattfindenden, Bildungs- und Vermittlungsprozess mit unterhaltenden und sozial-integrativen Elementen, der nicht zuletzt signifikant öffentlichkeitswirksam ist, quasi erzwingen. So argumentieren auch Kemp und Trotta:

"Both museums and libraries [...] provide an extraordinary range of services to all segments of our diverse population. In addition to being centers of information, and providing support for both formal and informal learning [...] libraries and museums hold a significant level of trust, esteem, and user satisfaction [...] and have found ways to collaborate with business, educational institutions, as well as government agencies, to provide [...] programs throughout the country."¹⁰⁶³

Insbesondere (kleine) Museen, die nicht über eine eigene Bibliothek, und somit das erweiterte Potential einer umfassend konzipierten Vermittlungs- und Kommunikationsstrategie, verfügen, oder aber nicht die Mittel besitzen, ihre Bibliothek professionell zu führen, ergeben sich durch eine Vernetzung mit Bibliotheken der Region entsprechende Vorteile, indem nicht nur die Vorzüge bibliothekarischer Aktivitäten unmittelbar auf das Museum übertragen werden können, sondern allein personelle und finanzielle Engpässe nivelliert werden können, indem die (wahrscheinlich) umfassenderen Ressourcen der kooperierenden Bibliotheken gemeinschaftlich genutzt werden können, wobei bezüglich der Rollenverteilung wohl angenommen werden kann, dass *wissenschaftliche Bibliotheken* tendenziell für eine inhaltliche, objekt-, bzw. bestandsorientierte Zusammenarbeit infrage kommen und *öffentliche Bibliotheken* auf programmatischer, wie auch personeller Ebene unterstützend tätig werden können, indem sie z.B. (ausgebildetes) Personal zur Verfügung stellen,

¹⁰⁶² vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 40

¹⁰⁶³ Kemp und Trotta (2008), S. 1

oder ihre bevölkerungsnahen Aktivitäten gemeinsam mit dem Museum ausrichten. Carr nennt dabei folgende konkreten Beiträge, die jeweils eine Bibliothek ihrerseits, bzw. ein Museum seinerseits zu einer Zusammenarbeit beitragen kann:

"A strong library brings these things to any partnership: community trust, mastery of information and its forms, egalitarian groundings, commitment to users, and an understanding of a current and fluid world. A strong museum brings these things to any partnership: a desire to communicate beyond its collections, a sense of connection between the future and the past, a grounded sense of purpose among its neighbors, and an understanding of a current and fluid world. [...] These are [...] the reasons to see the library and the museum as the community's essential catalysts for change, and ideal partners for the common weal."¹⁰⁶⁴

Dabei wird immer wieder die seit langem bestehende Praxis seitens der Bibliotheken geschildert, mit anderen Einrichtungen zusammenzuarbeiten, nicht zuletzt für eine Konsolidierung kommunaler, bzw. regionaler Strukturen, indem sie – vor allem öffentliche Bibliotheken – z.B. ihre Räumlichkeiten und Informationsdienstleistungen der Öffentlichkeit und anderen Einrichtungen zur Verfügung stellen sowie auf normativer, wie auch programmatisc her Ebene, z.B. in Form von Konsortien zur effizienteren Mittelverwaltung und dem Offerieren breiterer Quellenzugänge für ihre Nutzer, mit anderen Bibliotheken kooperieren. Aber auch die Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen kann inzwischen auf eine lange Tradition zurückblicken, wenn auch die noch immer fehlende verbindliche Integration der Bibliotheken in die Bildungspläne kritisiert wird.¹⁰⁶⁵ Doch auch die Museen, die über eine eigene Bibliothek verfügen, sind mithin, je nachdem wie anerkannt und frequentiert diese innerhalb der Trägereinrichtung ist, in gewissem Maß an Netzwerkarbeit gewöhnt, da diese für den Typ der wissenschaftlichen Spezialbibliothek, dem eine Museumsbibliothek angehört, durchaus charakteristisch ist (s. Kap. 4.4). Diese Erfahrung bei Kooperationen seitens einer Museumsbibliothek besteht dabei sowohl einrichtungsextern (z.B. in Form des Engagements in entsprechenden Arbeitsgemeinschaften), oder aber einrichtungsintern, durch die kontinuierliche Zusammenarbeit der anderen Museumsmitarbeiter.¹⁰⁶⁶ Doch ist im Sinne einer intensivierten Besucherorientierung und Öffentlichkeitswirksamkeit eines Museums – auch wenn dieses eine eigene Bibliothek besitzt und diese gar, wie theoretisch elaboriert, für eine umfassendere Vermittlungstätigkeit modifiziert und revisioniert hat – eine Vernetzung insbesondere mit *öffentlichen Bibliotheken* von großem Vorteil. Um im Rahmen eines innerhalb des öffentlichen Auftrages geforderten Bildungsanspruchs gerecht zu werden, kann das Museum, das sich selbst als einen kommunikativen, partizipativen *Lernort* betrachtet, seine Zugänge niederschwelliger gestalten sowie von den durchaus hohen Nutzerzahlen der Bibliotheken profitieren. So stellen sowohl *öffentliche*, wie auch *wissenschaftliche Bibliotheken* durch ihre gefestigte Infrastruktur, ihre zunehmend ausgeweiteten Öffnungszeiten und ihren niederschwel ligen Medienangeboten bereits einen für viele zugänglichen und von einem Großteil der Bevölkerung genutzten *Lernort* mit integrativen Charakter dar. Die zusätzliche Zielgruppe, die für das Museum dabei sogleich zugänglicher wird, ist äußerst umfangreich: So sprechen Bibliotheken einen in der Regel festen, bildungsorientierten Nutzerkreis an, der immerhin – je nach Einrichtungstyp – 10 bis 35 Prozent der Bevölkerung ausmacht.¹⁰⁶⁷ Die durch die Informations- und Medienkompetenz vermittelnden Bibliotheken diesbezüglich sensibilisierten Zielgruppen können diese Erfahrungen und Erkenntnisse sodann unmittelbar im

¹⁰⁶⁴ Carr (2006), S. 88

¹⁰⁶⁵ vgl. Rodger et al. (2005), S. 45

¹⁰⁶⁶ vgl. Behm-Steidel (2001), S. 182

¹⁰⁶⁷ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012a)

Museum anwenden und einen erheblich nachhaltigeren Museumsbesuch erleben, der wiederum durch eine adäquat ausgestattete und entsprechende Programme anbietende Museumsbibliothek noch angereichert werden kann und sich zwischen den Akteuren *Bibliotheken – Museum – Museumsbibliothek* mithin ein geschlossener Kreislauf ergibt. Den naheliegenden und positiven Effekt – sowohl für die Verantwortlichen Einrichtungen, als auch für die anvisierten Zielgruppen – exponiert sodann auch Henri, wonach derartige Kooperationen den Vorteil haben "[...] to bring related materials from several collections together and make them accessible in an innovative way [...]"¹⁰⁶⁸ Auch wenn bei derartigen Netzwerken die letztendlich zugewinnenden Zielgruppen im Fokus der Konzeptionen stehen, ergibt sich auch für die Mitarbeiter des Museums, der Bibliothek und ggf. der Museumsbibliothek ein daraus resultierender Mehrwert: So lernen die Mitarbeiter, z.B. durch kooperative Ausstellungen, ihre Bestände und die der Partner besser kennen, was ihre inhaltlichen, fachlichen Kompetenzen erheblich ausweitet, was sich nicht nur positiv auf ihre Arbeit und individuelle Motivation auswirkt, sondern schlussendlich wiederum den Besuchern, bzw. Nutzern in Form einer erweiterten und kompetenteren Auskunftsfunktion zugutekommt. Während Bibliotheken dabei in vielen Fällen formelle Anfragen bearbeiten (Fragen nach bestimmten Titeln sowie faktenbasierende Vermittlung von Informationskompetenz usw.), ist dabei eine solch extendierte inhaltliche Bestandskenntnis insbesondere für Museumsmitarbeiter (und ggf. Mitarbeiter der Museumsbibliothek) von großer Relevanz, da sich Museen überwiegend mit ganzheitlichen inhaltlichen und zu kontextualisierenden Fragestellungen konfrontiert sehen, die es ebenso umfassend inhaltlich zu beantworten gilt. Hier ist neben Fachkompetenz die genaue Kenntnis über die eigenen Bestände sowie diejenigen von Netzwerkpartnern für entsprechende Verweise und Weiterleitungen für ein umfassendes Informationsangebot förderlich. Dabei zeigt sich erneut das Potential einer Museumsbibliothek als *Lernort* im Rahmen einer Zusammenarbeit mit der Museumspädagogik und -kommunikation sowie den Bildungsangeboten kooperierender Bibliotheken, da diese es folglich gewohnt ist, thematische Anfragen und Sachverhalte zu bearbeiten und seltener das bloße Bereitstellen eines speziellen Titels leisten müssen, was dem umfassenden Anspruch pädagogischer Bildungskonzepte durchaus entgegenkommt. Die dafür gegenwärtig an Bedeutung zunehmenden Technologien und neuen Medien können wiederum von Seiten der Bibliotheken erbracht werden, da in den Museen für derartige Investitionen in der Regel die Mittel fehlen – sei es für den Einsatz neuer Medien innerhalb ihrer Ausstellung oder adäquate Software und Geräte für ihre Bibliothek. Nicht zuletzt durch ihre Tätigkeiten im Bereich der Informations- und Medienkompetenz besitzen Bibliotheken hierbei das Öfteren die notwendigen Instrumente. Gegenteilig kann das Museum wiederum komplementär zum Medieneinsatz in Bibliotheken wirken, indem es die dort zunehmend nur noch digital zugänglichen Inhalte (hier durchaus berechtigt, da für den Nutzer in erster Linie der Inhalt und nicht die Form relevant ist) durch authentische, reale Objekte ergänzt, der zunehmende Einsatz digitaler Medien mithin keinesfalls ein großes Risiko für die Museen bedeutet, sondern, gerade innerhalb einer Partnerschaft mit Bibliotheken, ihre Position nur festigt. Diesen nivellierenden, wenn nicht gar anreichernden Vorzug von Museen im Rahmen einer Zusammenarbeit mit Bibliotheken verbildlichen dabei Dilevko und Gottlieb:

"[...] downloading an image of a prehistoric skeleton does not have the same impact as coming face-to-face with [it]. With the obvious exception of rare books and manuscripts, library collections do not have this advantage. If a book or article is available online, there

¹⁰⁶⁸ Henri (2003), S. 70

is little difference between a downloaded version and the original print version. Likewise, one library's copy of a book or journal is basically identical to that at another library."¹⁰⁶⁹

Doch bei einer ebenfalls aktuell geführten Debatte, neben der Gefahr des Obsoleszismus der Museen durch die neuen (digitalen) Medien besitzen mit dem Museum zusammenarbeitende Bibliotheken sogleich wieder den Vorteil, die in seinen Ausstellungen eventuell noch offenen aufgekommenen Fragen (die durch die monierte *Eventisierung* der Museumsaktivitäten durch Verlust eines gewissen wissenschaftlichen Niveaus als zunehmend prognostiziert werden) in entsprechendem Kontext und mithilfe verzahnter Programm- und Dienstleistungsangebote zu beantworten. Darüber hinaus ist eine so mit dem Museum kooperierende Bibliothek gar in der Lage, nicht nur unmittelbar dem Besuch einer Ausstellung entsprungene Fragen zu beantworten, sondern gar Wissenslücken zu füllen, von denen Besucher noch gar nicht weiß, dass sie bestehen und durch deren proaktives Befrieden seitens der Bibliothek eine weitere Besuchs- und Lernmotivation des Besuchers entstehen kann.¹⁰⁷⁰ Doch nicht nur seitens der Museen ist es zunehmend diffizil, eine Balance zwischen bildenden und unterhaltenden Angeboten zu wahren, auch Bibliotheken sehen sich mit dieser Herausforderung konfrontiert, da auch sie immer öfter dazu gezwungen sind, nutzerbindende und -gewinnende Aktivitäten zu offerieren, bei denen auch die (öffentlichen) Bibliotheken berücksichtigen müssen, neben ihren bestehenden sozial-integrativen Potentialen und Nutzungsformen auch, je nach Bibliothekstyp, ein gewisses Maß an informativen, bzw. wissenschaftlichen Angeboten vorhalten müssen, um für die Nutzer attraktiv zu bleiben. Insbesondere *öffentliche Bibliotheken*, mit ihrer langen Tradition der bevölkerungsnahen, nachfrageorientierten Zielgruppenarbeit, sehen sich dabei der Herausforderung gegenüber, sowohl durch ihren Bestand, als auch bildenden und unterhaltenden Angeboten attraktiv zu bleiben, deren Verhältnis ebenfalls sorgfältig zu definieren ist.¹⁰⁷¹ Dennoch profitiert ein Museum bei einer Partnerschaft mit Bibliotheken im Zuge seiner Zielgruppenerweiterung, mithin dem *Audience Development* innerhalb seiner *Management- und Marketingstrategie*, insbesondere vom Status eines *kommunalen Treffpunktes* einer *öffentlichen Bibliothek*. Denn wie bereits geschildert gehört der überwiegende Teil der Museumsbesucher einer gehobeneren Bildungsschicht an und hat einen höheren Sozial- und Einkommensstand, was nicht zuletzt den Umfang seiner (potentiellen) Zielgruppen erheblich einschränkt, denn die Teile der Bevölkerung, die sozial benachteiligt sind, bzw. ein geringeres Maß an Bildung vorweisen, werden kategorisch exkludiert und sehen darüber hinaus ein Museum umso weniger als einen integrativen, öffentlichen Ort, zu dessen Besuch sie jedoch nicht nur berechtigt sind, sondern von dem sie ferner in sozialer wie auch bildender Hinsicht unmittelbar profitieren können.¹⁰⁷² Dieser Sachverhalt wird durch die positive Tatsache unterstützt und kann bei einer Partnerschaft seitens der Bibliotheken nivellierend berücksichtigt werden, als Bibliotheken z.B. die von Menschen mit Migrationshintergrund meist genutzten kulturellen Einrichtungen sind.¹⁰⁷³ Bei einer Kooperation zwischen Museen und Bibliotheken kann folglich das Museum dann sogar in seiner durchaus möglichen Funktion als *kultureller Treffpunkt* reüssieren. Eine weitere äußerst relevante Zielgruppe, die mithilfe der Zusammenarbeit mit einer Bibliothek für das Museum eine signifikante Erweiterung erfährt, sind Kinder und Jugendliche. Im Rahmen eines kulturellen Bildungsprozesses verfügen sowohl Museen, als auch Bibliotheken über eine Vielzahl möglicher Inhalte und (medialer) Vermittlungsangebote, durch die junge Menschen auf

¹⁰⁶⁹ Dilevko und Gottlieb (2004), S. 145

¹⁰⁷⁰ vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 207

¹⁰⁷¹ vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 28

¹⁰⁷² vgl. Gibbs (2010), S. 15

¹⁰⁷³ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 406

partizipative Weise an nachhaltige Bildungsprozesse und zukünftig selbstmotiviertes Lernen herangeführt werden können.¹⁰⁷⁴ Insbesondere *öffentliche Bibliotheken* haben eine umfangreiche Erfahrung mit der Ansprache von und der Arbeit mit jungen Menschen. Durch ihre kulturellen Bildungsangebote erreichen sie bereits nahezu 10 Prozent der Kinder unter sechs Jahren sowie etwa 30 Prozent der Kinder im Grundschulalter – gemeinsam mit Theatern ist dies die größte Reichweite in diesem Alterssegment und keine andere kulturelle Einrichtung bietet derart umfangreiche Programme und Konzepte für Grundschulkinder und noch jüngere Menschen an.¹⁰⁷⁵ Zwar steigt auch die Zahl der Museen, die im Rahmen ihrer Museumspädagogik ebenfalls immer qualifizierter mit z.B. Schulen zusammenarbeiten, doch besitzen Bibliotheken hierbei eine bedeutend langfristige und umfassendere Erfahrung, von der Museen profitieren können. Darüber hinaus sind bei der Zielgruppenarbeit in dieser Altersklasse immer auch Eltern und Familienangehörige involviert, was aus Perspektive der Öffentlichkeitsarbeit eine weitere relevante Determinante für Ausstellungs- und Vermittlungskonzepte darstellt. Diese frühkindliche Bindung an die Institution ist für alle Beteiligten von existenzieller Relevanz, da die Zahl der zukünftigen Besucher, bzw. Nutzer so erhöht werden kann, insbesondere Jugendliche gilt es in einem durchlässigen Prozess anhand sich der Grundschule sogleich anschließender Konzepte an sich zu binden, um zu verhindern, dass das Museum, bzw. die Bibliothek in die Peripherie der Aufmerksamkeit dieser Zielgruppe geraten. So gaben in einer diesbezüglichen Umfrage 50 Prozent der unter 14-Jährigen an, in ihrer Freizeit "überhaupt nicht" in Museen, Galerien u.ä. zu gehen.¹⁰⁷⁶ Im Zuge dieser Zielgruppenorientierung können sich Museen und Bibliotheken bisweilen durch ihre unterschiedlich gewichteten Besucher-, bzw. Nutzerstrukturen mithin optimal ergänzen, indem in Bibliotheken pauschal betrachtet die jüngere Altersgruppe dominiert, in Museen wiederum, je nach Typ, die ältere – in einer mutualen Netzwerkbeziehung können die einzelnen Zielgruppen somit auf die jeweils andere Einrichtung aufmerksam werden. Parallel dazu kann einem Bildungsgefälle durch partizipatorische Konzepte präventiv begegnet werden. Eine Bibliothek bringt darüber hinaus nicht nur eine Vielzahl neuer potentieller Besucher für ein Museum mit in eine kooperative Beziehung – bei den *öffentlichen Bibliotheken* z.B. allein durch ihr System aus *Zentral- und Zweigbibliotheken*, durch die sie eine erheblich umfassendere Reichweite gegenüber einem Museum besitzen –, sondern sie verfügen ebenfalls bereits über inzwischen durchaus hoch entwickelte Kooperationen mit diversen weiteren Einrichtungen der kulturellen und formellen Bildung.¹⁰⁷⁷ So fordert auch die *Kultusministerkonferenz* eine weitere kontinuierliche Förderung der Kooperationen von *öffentlichen Bibliotheken*, Schulen und Schulbibliotheken, *wissenschaftlichen Bibliotheken* sowie weiteren Kultur- und Bildungseinrichtungen.¹⁰⁷⁸ Diese erkannte Notwendigkeit einer derart eng vernetzten *multipolaren und multizentralen Bildungslandschaft* resultiert u.a. aus der Erkenntnis, dass die Vermittlung von Informationskompetenz nicht nur für *wissenschaftliche*, sondern inzwischen auch für *öffentliche Bibliotheken* von zunehmender Relevanz ist, was aktuell dazu führt, die Bemühungen hinsichtlich der Konzeption kooperativer Angebote und gemeinsamer und aufeinander abgestimmter Arbeitsmaterialien zu intensivieren.¹⁰⁷⁹ In dieser Hinsicht teilen Museen und Bibliotheken ein eklatantes, vielerseits kritisiertes Defizit, da beide Einrichtungen wenn überhaupt nur mangelhaft in die örtliche Bildungsinfrastruktur integriert sind, was bedeutet, dass weder ein verbindlicher Bildungsauftrag, noch eine strukturierte Involvierung in bil-

¹⁰⁷⁴ vgl. UNESCO (2010), S. 56

¹⁰⁷⁵ vgl. Deutscher Bibliotheksverband - dbv (2011), S. 9

¹⁰⁷⁶ vgl. Statista und Burda Community Network GmbH (2011)

¹⁰⁷⁷ vgl. Deutscher Städtetag (2009b), S. 7

¹⁰⁷⁸ vgl. Kultusministerkonferenz (1994), S. 3

¹⁰⁷⁹ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 387

dungspolitische Konzepte existieren.¹⁰⁸⁰ Auch auf Seiten der Bibliotheken, trotz ihrer in mehreren Bereichen bestehenden Standards und Regelwerke und daraus resultierten Programmen, Vereinigungen, Verbänden usw. wirkt sich dabei das föderalistische System der Bundesrepublik sowie die daraus resultierende dezentrale Organisation hemmend auf geplante Programme aus. So gibt es keine länderübergreifend zuständige Institution für die Projekte *öffentlicher Bibliotheken*, der *Verband deutscher Bibliotheken* erhält keine staatlichen Zuwendungen. Lediglich das einmalig im Jahr 2001 durchgeführte Bundesprogramm *Medienkompetenzzentren in Bibliotheken* stellt z.B. eine Ausnahme dar.¹⁰⁸¹ So konkludiert die Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* sodann:

"Bildungsinstitutionen und kommunale Bibliotheken müssen organisatorisch, strukturell und rechtlich so vernetzt werden, dass eine spartenübergreifende Kooperation die Umsetzung von bildungs- und kulturpolitischen Zielen ermöglicht. Insbesondere können Bibliotheken im Bereich der (kulturellen) Bildung für Kinder und Jugendliche, Erwachsene sowie Migranten einen großen Beitrag leisten. Bibliotheken bieten Orientierung in der Informationsflut und sichern die Qualität der Informationen."¹⁰⁸²

Wird diese geforderte Vernetzung tatsächlich derart extendiert, oder auch nur konsolidiert, steht einem mit den Bibliotheken der Region kooperierendem Museum ein von Beginn der Etablierung einer *Bildungslandschaft* an ausgedehntes Netzwerk inklusive seiner Nutzer und weiterer Interessen- und Anspruchsgruppen zur Seite. Steht bei einer Kooperation mit Fokus auf niederschwelligeren Zugängen und einer Zielgruppenerweiterung hin zu einrichtungsferneren Bevölkerungsschichten die *öffentliche Bibliothek* im Zentrum der Netzwerkarbeit eines Museums, ist auf anderen Handlungs- und Anspruchsebenen wiederum die *wissenschaftliche Bibliothek* in die Zusammenarbeit zu integrieren, denn neben der potentiellen, überwiegend fachlichen Beziehung zwischen Museum und *wissenschaftlicher Bibliothek* besteht durchaus die Möglichkeit einer Zusammenarbeit auch von *öffentlichen* und *wissenschaftlichen Bibliotheken* untereinander. So können auch *öffentliche, nichtwissenschaftliche Bibliotheken* die Nutzer ihrer Region mit wissenschaftlicher Literatur versorgen, umgekehrt können in gewissem Maße *wissenschaftliche Bibliotheken* Aufgaben einer *öffentlichen Bibliothek* übernehmen, vor allem wenn in ihrem Umfeld eine solche nicht vorhanden ist.¹⁰⁸³ Eine Expertise aus dem Jahr 2004 verzeichnete in diesem Zusammenhang z.B. einen Trend zu der Nutzung von Sachliteratur in *öffentlichen Bibliotheken* – demnach entleihen nahezu 60 Prozent der Bibliotheksnutzer zunehmend auch Fachbücher.¹⁰⁸⁴ Eine Museumsbibliothek stünde in diesem Netzwerk durch ihre *hybride Funktion* mithin im *Zentrum* der Partnerschaften und kann sowohl beide Seiten unterstützen, wie auch von beiden Seiten profitieren, zum Einen bezüglich verfügbarer Inhalte, wie auch zum Anderen konzipierter Angebote und Programme. Die die wenigen Unterschiede zwischen Museum und Bibliothek bei weitem übertreffenden Gemeinsamkeiten in vielerlei Aufgaben- und Handlungsbereichen in ihrer vergangenen Entwicklung, wie auch in Gegenwart und Zukunft bieten dabei für eine inhaltliche und organisatorische Zusammenarbeit eine optimale Basis.

Im Sinne einer *kommunalen (kulturellen) Bildungslandschaft* mit einer umfassenden inhaltlichen und strukturellen Abdeckung durch multipolar vernetzte Akteure bieten sich aus der hier als zentral dargestellten Position eines Museums neben einer naheliegenden Zu-

¹⁰⁸⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 573f.

¹⁰⁸¹ vgl. Deutscher Bundestag (2005), S. 584

¹⁰⁸² Deutscher Bundestag (2007), S. 130

¹⁰⁸³ vgl. Kultusministerkonferenz (1994), S. 2

¹⁰⁸⁴ vgl. Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012b)

sammenarbeit mit Bibliotheken zuzüglich auch andere Protagonisten der kulturellen, wie auch formellen Bildungslandschaft als kompetente Partner für ausdifferenzierte, den heterogenen Interessen- und Anspruchsgruppen entgegenkommende Vermittlungs- und Kommunikationsaktivitäten an. Ein weiterer Partner, dessen Verhältnis zum Museum nachfolgend dargestellt werden soll, der für eine solche Kooperation unmittelbar infrage kommt, ist die dem formellen Bildungssektor zuzuordnende *Schule*. Dass eine Partnerschaft zwischen diesen beiden Einrichtungen – oder auch ergänzt durch weitere Partner innerhalb eines *Bildungsnetzwerkes* – naheliegend und für alle Beteiligten einen Mehrwert bieten kann, beweist inzwischen auch die Praxis, indem bereits diverse Projekte zwischen Museen und Schulen auf durchaus professionellem Niveau realisiert wurden und werden. Den gemeinsamen Kern einer solchen Partnerschaft, sei sie nun temporär oder auch langfristig (wobei letzteres die wünschenswertere Umsetzung im Sinne eines konsequent verfolgten Bildungsplanes darstellt), stellt dabei die konstitutive Gemeinsamkeit beider Einrichtungen eines öffentlichen, gesellschaftlichen Bildungsauftrages dar, wenn auch unterschiedlich bezüglich einer gesetzlichen Verpflichtung. Im Rahmen einer die Lehrpläne der formellen Einrichtungen sowie die dazu komplementär zu konzipierenden potentiellen Angebote eines Museums berücksichtigenden Zusammenarbeit ergibt sich mithin ein signifikanter Mehrwert für alle Beteiligten. So bewirkt allein der Tatbestand, dass alle jungen Menschen dazu verpflichtet sind, die allgemeinbildende Schule für einen festgelegten Mindestzeitraum zu besuchen, sowohl eine automatisch potenzierte Gelegenheit (zumindest theoretisch), durch formal gleichberechtigt wirkende Bildungsprozesse eine sozial-integrative Chancengleichheit zu erzielen, wie auch aus Perspektive des Museums allein eine quantitative Steigerung der potentiellen Zielgruppen zu erwirken, indem Schüler durch die Schulpflicht und somit bei einer Zusammenarbeit mit dieser Institution eine garantierte Ziel- und Besuchergruppe darstellen und somit letztendlich allen Schülern der Zugang zu kulturellen Bildungsprozessen ermöglicht wird, dessen Ausgestaltung die verantwortlichen Partner mindestens bis zum 16. Lebensjahr der jungen Menschen, unabhängig ihrer sozialen Herkunft und Schulart, Zeit und Gelegenheit haben.¹⁰⁸⁵ Insbesondere die erkannte Notwendigkeit formelle Lernprozesse ergänzender kultureller Bildungsangebote macht das Museum zu einem zweifelsohne zu berücksichtigenden Partner bei der Ausgestaltung diesbezüglicher Bildungsangebote innerhalb der Schule, denn diese kann bei derlei Inhalten mitnichten alleiniger Vermittler sein – in diversen Studien wurde detektiert, dass noch vor der Schule vor allem das Elternhaus und das soziale Umfeld, insbesondere der Freundeskreis, eines jungen Menschen seine Zugänge zu kulturellen (Bildungs-) Angeboten beeinflussen,¹⁰⁸⁶ was es für die Schule umso notwendiger erscheinen lässt, auch außerschulische (kulturelle) Bildungseinrichtungen in ihre Konzepte zu integrieren, seien dies nun Museen, Bibliotheken (die eine besondere Schnittstelle darstellen, indem ein reziprokes Verhältnis sowohl zu einer ggf. existierenden Schulbibliothek, bzw. Museumsbibliothek etabliert werden kann), Volkshochschulen, aber auch Jugendämter, soziokulturelle Zentren usw. Den Schulen kommt dabei jedoch keine von kulturellen Bildungsangeboten abhängige Position zu, sondern sie können ebenfalls auf diesem Gebiet qualifizierte Impulse geben, indem sie ihr Unterrichtsangebot durch eine Verzahnung mit kulturellen (Bildungs-) Angeboten bereichern. Die Schule kann sich dabei exkursiv in den *kulturellen Raum* ihrer Region begeben, wie diesen auch zu sich in die Einrichtung holen, indem Protagonisten der kulturellen Partner, seien sie an eine bestimmte Einrichtung gebunden oder aber freie Kulturschaffende, die Schule vor Ort aufsuchen können.¹⁰⁸⁷ Im Rahmen eines noch weitere

¹⁰⁸⁵ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 383

¹⁰⁸⁶ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 384

¹⁰⁸⁷ vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2007), S. 3

Akteure der (kulturellen) Bildungslandschaft involvierenden *Bildungsnetzwerkes* ergibt sich bei einer Zusammenarbeit von Museen und Schulen dabei unmittelbar eine gehaltvolle Anreicherung dieser Beziehung durch ihr ggf. beiderseitiges Beherbergen einer eigenen Schul-, bzw. Museumsbibliothek, durch deren inhaltliche wie auch strukturelle Potentiale eine Zusammenarbeit sogleich adäquater konturiert werden kann. Dies betrifft sodann darüber hinaus die direkte Ausweitung des Netzwerks um weitere externe Bibliotheken, öffentliche wie auch wissenschaftliche, jeweils abhängig von Schulform und -stufe. Dies wird begünstigt, indem einerseits Schulbibliotheken die Zusammenarbeit mit Bibliotheken nahegelegt wird, um ein holistisches Medien- und Informationskompetenz vermittelndes Konzept realisieren zu können, indem sowohl Inhalte wie auch Strukturen synergetisch zusammengeführt werden können; andererseits stellt eine Museumsbibliothek, insbesondere wenn sie derart inhaltlich und strukturell im Rahmen des Vermittlungs- und Kommunikationsangebotes des Museums innerhalb seiner management- und marketingbasierten *Produkt- und Kommunikationspolitik* wie beschrieben revidiert wurde, noch vor dem Museum als Ganzes den direkten Bündnispartner für eine Schule dar, da sie ein optimaler *Ort* für museumspädagogische und zugleich schulkonforme Lernprozesse sein kann. Besteht mithin eine direkte Zusammenarbeit zwischen *Schul- und Museumsbibliothek* – eventuell erweitert durch die Zusammenarbeit mit weiteren Bibliotheken – bieten sich allein durch das erweiterte Medienangebot und die extendierte Gelegenheit der motivierend wirkenden Kontextualisierung durch narrativ gestaltete Vermittlungsformen vielerlei mögliche additive Angebote. Dies bestätigt sodann auch der *Bundesverband Museumspädagogik e.V.* in seinen Grundsatzpapieren, in denen er konstatiert, dass Museen ein hohes Potential für informelles und individuelles Lernen bergen würden und dadurch u.a. kreatives und sozial verantwortliches Handeln fördern könnten – indem Lehrer die Museen unmittelbar in ihre Unterrichtsplanung einbezögen, erhöhten sie die Motivation und optimierten die individuelle Lernsituation der Schüler.¹⁰⁸⁸ Durch seine narrative und kontextualisierende Vermittlungsbasis kann ein Museum dabei formelle, informationslastige Bildungsinhalte optimal ergänzen, was insbesondere für die Rezeption von politischen, historischen sowie gesellschaftlichen Themen förderlich wirken sowie Herkunfts- und Identitätsfragen beantworten kann, was sogleich zu emanzipierterer sozialer Integration und angereicherten und gefestigten Lebensbiographien beitragen kann – alles ermöglicht durch eine kreative Lernatmosphäre, die Bildungsprozesse und die Implementierung von Wissen umso nachhaltiger gestaltet.¹⁰⁸⁹ Ganz im Sinne der bereits geschilderten aktuellen *Renaissance kultureller Bildung* und ihrer Akzeptanz und Anerkennung in der Gesellschaft deklarieren sodann auch auf internationaler Ebene die UN:

"It has always been the case that institutions of arts education for children and young people and cultural organisations such as museums, libraries, and theatres have occasionally partnered with schools. For some years now, however, there has been an increasing focus on these institutions and organizations, which arises from the increased prominence of arts education."¹⁰⁹⁰

Doch auch auf nationaler Ebene wird die außerschulische Bildung dabei als zukunftssträchtige Perspektive angesehen, um den Pflichtunterricht umfassend zu bereichern.¹⁰⁹¹ So kann inzwischen in der Praxis eine erfreulich hohe Zahl gemeinsam konzipierter Angebote von

¹⁰⁸⁸ vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012c)

¹⁰⁸⁹ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. et al. (2012)

¹⁰⁹⁰ UNESCO (2010), S. 56

¹⁰⁹¹ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 197

Schulen und anderen Anbietern kultureller Bildungsinhalte verzeichnet werden, insbesondere zwischen Schulen und Museen:

"Museumspädagogische Arbeit mit Schulgruppen hat sich mittlerweile gut etabliert, und Museen verfügen über ein großes Repertoire an Erfahrungen in diesem Bereich, der sich aus dem Austausch mit LehrerInnen, der Programmentwicklung im Rahmen der Verbesserung und Ergänzung des öffentlichen Bildungswesens und dem Experimentieren und Anwenden einer großen Anzahl verschiedener Lernstile entwickelt hat."¹⁰⁹²

Faktisch wird dies belegt durch die Tatsache, dass inzwischen jede achte Schule pädagogische Programme gemeinsam mit Anbietern aus dem Kultursektor realisieren.¹⁰⁹³ Der Grundgedanke kulturpädagogischer Arbeit, der all diese positiven Effekte bewirken kann, ist dabei der weniger dominante Zwang zur Leistungsbeurteilung¹⁰⁹⁴ und damit eine Stärken und Gleichberechtigung fördernde Atmosphäre. Eine auf Kooperationen zwischen formellen und außerschulischen Partnern basierende (*kulturelle*) *Bildungslandschaft* stellt hierbei für die Protagonisten einen weiteren ausdifferenzierten und die heterogenen Zielgruppen berücksichtigenden additiven und komplementär wirkenden *Lernort* dar, der innerhalb der involvierten Einrichtungen quasi verästelte *Zweigstellen* bildet, die mithin zum festigenden Netzwerkcharakter beitragen. So können in diesen *Raum* all jene Lerngelegenheiten transferiert werden, die in der konventionellen Halbtagschule aufgrund der vor allem in jüngster Zeit enorm aufgeblähten Stundenpläne wenig Raum und Zeit finden. Das stringente Lernen im Klassenraum wird somit in die unmittelbare und individuelle *Umgebung* eines jeden Individuums übertragen, was sogleich einen identitätsstiftenden Charakter besitzt. Die Ressource *Zeit* erfährt dabei eine gänzlich neue Definition außerhalb der bisweilen hemmend wirkenden Stundentaktung in Schulen, was kreative Prozesse erst angemessen entstehen lässt.¹⁰⁹⁵ Strukturell lässt sich im Bildungswesen diesbezüglich ein hilfreicher Trend, parallel zu dem im musealen und bibliothekarischen Bereich, detektieren, in Form einer erweiterten Flexibilität der betreffenden Einrichtungen durch eine Zunahme der privat geführten Institutionen. Zwar ist das deutsche Bildungswesen im Schul- und Hochschulbereich überwiegend öffentlich finanziert, im Elementarbereich, in der beruflichen Bildung und in der Weiterbildung sind jedoch bereits private Haushalte, Organisationen ohne Erwerbszweck und Unternehmen traditionell vergleichsweise stärker an der Finanzierung beteiligt – wobei sich das quantitative Verhältnis derart darstellt, dass etwa vier Fünftel der Bildungsausgaben (Stand 2009) von Bund, Ländern und den Gemeinden erbracht wurden, das restliche Fünftel von besagten weiteren Förderern; innerhalb der öffentlichen Förderung wird einmal mehr die dominierende Verantwortung seitens der Länder und Kommunen sichtbar: während der Bund, verteilt über alle Bildungsbereiche, lediglich 12 Prozent der Bildungsausgaben übernahm, waren dies bei den Ländern 52 Prozent und in den Gemeinden 14 Prozent, wobei letztere insbesondere im Elementarbereich einen Großteil der Finanzierungen übernehmen.¹⁰⁹⁶ Dies ergänzend ist dabei in den letzten Jahren die Zahl der Bildungseinrichtungen in freier Trägerschaft signifikant gestiegen, vor allem bei Hoch- und allgemeinbildenden Schulen; außer bei den Hochschulen ist sodann die Zahl der öffentlichen Bildungseinrichtungen zurückgegangen.¹⁰⁹⁷ In unmittelbarer Konsequenz ist hernach mit der dadurch erweiterten Selbstständigkeit der Bildungseinrichtungen ein erweitertes Bedürfnis nach Kooperationen mit außerschulischen Kultur- und Bildungsein-

¹⁰⁹² Gibbs (2010), S. 12

¹⁰⁹³ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 10f.

¹⁰⁹⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 388

¹⁰⁹⁵ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 39

¹⁰⁹⁶ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 37

¹⁰⁹⁷ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 31

richtungen entsprungen.¹⁰⁹⁸ Als eine signifikante Determinante für eine Potenzierung möglicher Konzepte und Programme innerhalb einer Zusammenarbeit von Schulen und Akteuren der kulturellen Bildung – insbesondere mit Museen (und ihren Bibliotheken) – zeichnet sich dabei aktuell die Zunahme an *Ganztagsschulen* ab. Durch dieses System, das sich momentan im Ausbau befindet und zunehmende Unterstützung durch viele ihm inhärente Potenziale erfährt, versprechen sich die Verantwortlichen einen erheblich extendierten Handlungsspielraum bei der Modifizierung und Optimierung der oft so defizitären formellen Bildungsangebote. Dafür sei es jedoch unabdingbar, dass kulturelle Inhalte noch intensiver und verbindlich in die Curricula integriert sowie von den Verantwortlichen anerkannt werden, um in der Folge zu konstituierenden Elementen der formellen Bildung werden zu können – dies bedeute personelle, fachliche, strukturelle, räumliche und finanzielle Transformationsprozesse.¹⁰⁹⁹ In der Praxis ist dies ein äußerst relevanter Handlungsbereich, da inzwischen bereits mehr als die Hälfte aller Schulen Ganztagsschulen sind und in diesem Rahmen entsprechend schon eine Vielzahl von Kooperationen zwischen formellen Bildungsträgern und Kultureinrichtungen etabliert wurden, wobei eine weitere Zunahme in naher Zukunft prognostiziert wird und deren positive Effekte insbesondere bildungsbenachteiligten Jugendlichen zugutekommen sollen.¹¹⁰⁰ Konkret konnte diese Entwicklung bereits durch entsprechende Expertisen belegt werden – durch eine Schulleiterumfrage konnte z.B. eruiert werden, dass in Ganztagsschulen grundsätzlich häufiger Angebote im kulturellen Bereich stattfinden als in anderen Schulformen sowie die konkrete Zahl dieser Angebote sodann größer ist, wobei die Ganztagsschulen entsprechend häufiger mit externen Partnern der kulturellen Bildung kooperieren.¹¹⁰¹ Trotz dieser positiven Entwicklung wirkt es nach wie vor hemmend, dass eine Vielzahl der Schulen – seien es nun Halbtags- oder Ganztagsschulen – noch immer nur reduzierte Möglichkeiten besitzen, die personellen Kompetenzen auszuweiten und die technische Ausstattung den aktuellen Erfordernissen adäquat anzupassen. Schulen sollten somit nicht zuletzt deshalb Kooperationen mit außerschulischen Partnern eingehen, als diese parallel zu den formellen Bildungsinstituten ebenfalls über die Zeit umfassende Erfahrungen auf den Gebieten der Vermittlung und der Angebotsausgestaltung bezüglich Lese-, Medien- und Informationskompetenz sammeln konnten, die seitens der Schulen genutzt werden sollten, allein um ihre substanziellen, strukturellen Defizite zu nivellieren.¹¹⁰² Vor allem Bibliotheken, aber auch Museen haben diesbezüglich durch ihre für Vermittlungsprozesse integrierten neuen Medien eine bedeutende Position bei der Vernetzung mit Schulen, wobei erneut das reziproke Verhältnis dieser Einrichtungen zueinander und ihrem jeweiligen Umgang mit (neuen) Medien erkenntlich wird, indem alle betreffenden Institutionen zugleich Lese-, Medien- und Informationskompetenz in je unterschiedlichem Maße erfordern, wie auch vermitteln. Um von den jeweiligen Angeboten mithin adäquat profitieren zu können, obliegt es den Verantwortlichen, diese Handlungsbereiche durch eine sich mutual ergänzende Vernetzung optimal zugänglich zu machen. So fordert u.a. der *Deutsche Kulturrat* seitens der Institutionen der kulturellen Bildung eine weitere Förderung der technischen und personellen Infrastrukturen und Ressourcen, um diese Angebote auch weiterhin kompetent offerieren und den Schulen unterstützend zur Seite stehen zu können, was insbesondere durch den Ausbau entsprechender Netzwerke gewährleistet werden kann, indem hierbei Mittel und Qualifikationen effektiv und effizient fusionieren können und als finale Konsequenz wiederum

¹⁰⁹⁸ vgl. Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009), S. 30

¹⁰⁹⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 387

¹¹⁰⁰ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 7, S. 14 und Deutscher Bundestag (2007), S. 393

¹¹⁰¹ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 181

¹¹⁰² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 397

durch einen ausgeweiteten Wirkungsradius eine größere Öffentlichkeit adressiert werden kann.¹¹⁰³ Dies begegnet sodann direkt dem prekären Sachverhalt der mangelnden Kompetenzen innerhalb des formellen Bildungswesens bezüglich kultureller Bildungsinhalte.¹¹⁰⁴ Dieser Trend zur Vernetzung stellt die Akteure dabei auf allen Ebenen vor Herausforderungen, wie sie bereits für eine Kooperation im Allgemeinen, mit derart pluralistischen Partnern elaboriert wurde:

"Ideally, cultural and youth institutions would cooperate closely with schools on a municipal level, creating a local educational landscape. In political terms, this would mean that institutions of educational, youth and cultural policies need to cooperate much more closely than they often do at present. [...] This fact has immediate implications on other facets of quality since the goals of schools, youth service organisations, and cultural institutions are not identical."¹¹⁰⁵

Speziell für eine Zusammenarbeit von Schulen und Museen wird diesbezüglich, auch anhand entsprechend durchgeführter Studien, deklariert, dass beide Institutionen jeweils partiell divergierende Erwartungshaltungen bezüglich einer projektbasierten Zusammenarbeit in die Partnerschaft einbringen, die es durch prospektiv vereinbarte, schriftlich fixierte Ziel- und Planvorstellungen zu reglementieren gilt,¹¹⁰⁶ um eine langfristige Kooperation zu gewährleisten, die alle Anspruchsgruppen paritätisch profitieren lässt. Abschließend lässt sich die gegenwärtige Situation zu Kooperationen zwischen Schulen und außerschulischen kulturellen Bildungseinrichtungen im Allgemeinen sowie mit Museen und Bibliotheken im Besonderen, umfassend und treffend formuliert von der Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland*, folgendermaßen festhalten:

"Mehr und mehr wird seit einigen Jahren die Chance ergriffen, die in der Kooperation der Schule mit außerschulischen Kulturinstitutionen liegt. Gegenwärtig gibt es eine Fülle von Programmen und Modellversuchen, die vor allem darauf abzielen, Künstler in den Schulalltag zu integrieren, Schülern den Besuch von Kultureinrichtungen zu ermöglichen, konkrete kulturelle Projekte zu initiieren oder über Möglichkeiten der kulturellen Bildung zu informieren. Die Verbindung von schulischer und außerschulischer kultureller Bildung im Rahmen ganztägiger schulischer Arbeit spielt dabei eine besondere Rolle. [...] Die Kultureinrichtungen öffnen sich für die Zusammenarbeit mit Schulen in zunehmendem Maße. Feste Schulpaten oder -partnerschaften sind für viele Museen, Theater, Orchester und Opernhäuser sowie Laienkulturvereine längst selbstverständlich. [...]"

Ungeachtet dieser positiven Ansätze ist die Alltagswirklichkeit aber auch heute noch vielfach durch eher fragile Strukturen (zeitlich befristete Projekte und Modellversuche) gekennzeichnet. So innovativ und gelungen diese Projekte im Einzelfall sein mögen, haben sie doch in vielen Fällen den großen Nachteil, dass ihnen die Breitenwirksamkeit und die Kontinuität fehlen, da nur eine eher kleine Zahl von Schülern in ihren Genuss kommt und es nach Ablauf der Projektphase keine anschließenden Angebote gibt. Eine gelingende Zusammenarbeit von Schule und Kultureinrichtungen zur Vermittlung kultureller Bildung beruht oftmals stärker auf dem individuellen Engagement von Lehrkräften als auf einer zielgerichteten und koordinierten Zusammenarbeit. [...] Mitunter sind gerade kleinere Kultureinrichtungen mit den Kooperationswünschen der Schulen überfordert, weil sie gar nicht über die personellen Kapazitäten verfügen [...]"¹¹⁰⁷

¹¹⁰³ vgl. Bürgermeister und Fischer (2010), S. 8

¹¹⁰⁴ vgl. UNESCO (2010), S. 34

¹¹⁰⁵ UNESCO (2010), S. 34

¹¹⁰⁶ vgl. UNESCO (2010), S. 35

¹¹⁰⁷ Deutscher Bundestag (2007), S. 385f.

Diese Analyse der aktuellen Situation verdeutlicht in direkter Weise die Notwendigkeit einer durch Ausbau einer *kommunalen Bildungslandschaft* extendierten und optimierten Strukturpotentiale, die insbesondere durch die Inhalte und Vermittlungskonzepte von Museen und Bibliotheken im Allgemeinen sowie Schul- und Museumsbibliotheken im Besonderen konsolidiert und bereichert werden können. Dies macht es mithin vor allem seitens der Museen mit einer eigenen Bibliothek umso dringlicher, diese, wie beschrieben, im Rahmen seiner *Management- und Marketingstrategien* entsprechend zu revidieren.

Wie auch bei einer Kooperation mit öffentlichen Bibliotheken wirkt sich eine Zusammenarbeit von Museen und Schulen somit vor allem auf identitätsstiftende, sozial-integrative und kommunikationsfördernde Prozesse aus. Doch auch auf angehobenerem wissenschaftlichen und fachlich akademischen Niveau bieten sich einem Museum mehrere potentielle Netzwerkpartner, sei es im Rahmen eines Bildungs- (und hier sodann auch Forschungs-) Netzwerks, oder in separater Partnerschaft bei im Rahmen von Forschungstätigkeiten stattfindender projektbasierter Zusammenarbeit (z.B. für bereits erwähnte gemeinsame Digitalisierungsvorhaben und einer (erweiterten) Schaffung von Zugängen zu den dabei generierten Inhalten) – auf fortgeführter bibliothekarischer Ebene bieten sich einem Museum hierbei jedoch anlässlich der Teilnahme in einer Bildungslandschaft für eine Zusammenarbeit neben allgemeinen *wissenschaftlichen Bibliotheken* *Universitäten*, bzw. *Hochschulen* sowie deren *Bibliotheken* als Kooperationspartner an. Diese naheliegende mögliche Kooperation wird gegenwärtig durch mehrere Entwicklungen deutlich. So wird im Rahmen der musealen Kernaufgaben, und hierbei vor allem der Forschung, gefordert, insbesondere kleinere Museen, die derartige Tätigkeiten in der Regel nicht durchführen können, stärker an *Universitäten* anzubinden.¹¹⁰⁸ Auch die allgemeine Situation der *Hochschulen* lässt eine Ausweitung von Netzwerken realistischer erscheinen, indem durch eine zunehmende Nachfrage nach Hochschulbildung und ein damit einhergehender steigender Bedarf an qualifizierten Fachkräften signalisiert, dass die *Hochschulen* eine wachsende zentrale Stellung als Qualifizierungseinrichtung einnehmen.¹¹⁰⁹ Auch hierbei kann eine strukturell und programmatisch ausgeformte Museumsbibliothek, als direkt betroffene Abteilung eines in einer *Bildungslandschaft* vernetzten Museums eine vorteilhafte Kooperation mit diesen Einrichtungen der formellen Bildung sowie ihren direkt mit ihnen verbundenen *Hochschulbibliotheken* eingehen. Wie auch mit Bibliotheken im Allgemeinen wirken dabei ebenfalls mehrere Gemeinsamkeiten mit *Hochschulbibliotheken* verbindend, wie sie partiell bereits für die Bedeutung der Forschungstätigkeit in Museen skizziert wurden. Innerinstitutionell teilen dabei beide Bibliothekstypen bereits die konstitutive Eigenschaft, dass beide strukturell und inhaltlich effektiv und effizient im Sinne und gemeinsam mit ihrer Trägerinstitution agieren müssen. Die Konsequenzen, die dies für die Bibliothek mit sich bringt, wurden bereits geschildert (s. Kap. 4.4), seien dies nun sich ergebende Aufgaben im Bereich des Managements von Bestand, Ressourcen und Personal, dem Angebot von Dienstleistungen o.ä. Bei einer Partnerschaft von Museen und *Universitäten*, bzw. im Speziellen ihrer jeweiligen *Bibliotheken*, profitiert dabei in der Regel eine weniger in der Trägerinstitution gefestigte Museumsbibliothek von der etablierteren Anbindung der *Universitätsbibliothek* an ihre Mutterorganisation – eine *Universitätsbibliothek* verfügt in der Praxis in der Majorität der Fälle über ein manifestierteres Ansehen und somit eine gesichertere Ausgangslage als eine Museumsbibliothek, deren Auftrag des Weiteren weniger klar definiert sein kann (was Chance und Risiko gleichermaßen bedeutet). Dieses Verhältnis wird noch durch die detailliertere Rollenverteilung innerhalb einer Kooperation akzentuiert, bei der die *Hochschule* als die Einrichtung mit dem umfassenderen und verpflichtenderen Bil-

¹¹⁰⁸ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 128

¹¹⁰⁹ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 123

dungsauftrag, durch ihre Position als Institution der formellen Bildung, bezeichnet werden muss, wohingegen der Bildungsauftrag eines Museums in einer tendenziell unterstützenden Form erfolgt und mit einer Vielzahl weiterer Ziele interferiert. Dennoch sehen sich die Mitarbeiter beider Einrichtungen, wenn auch in divergierender Gewichtung, mit dem Konzept des *lebenslangen Lernens* konfrontiert, das es hernach erfordert, die in dieser Arbeit geschilderten Schritte zur öffentlichkeitswirksamen Ausweitung der *Bildungslandschaft* mit Museen und Bibliotheken als zentrale Akteure zu realisieren und zu fördern.¹¹¹⁰ Bei einer Integration der *Hochschulen* und ihren *Bibliotheken* in ein solches *Bildungsnetzwerk*, mit Museen im Zentrum, profitieren auch innerhalb dieser Beziehung wiederum beide Seiten von einer Zusammenarbeit, was schlussendlich den betreffenden Ziel- und Anspruchsgruppen zugutekommt. So fördern *Hochschulen* und ihre *Bibliotheken* den langfristigen Charakter einer Kooperation, indem sie durch ihre institutionell anerkannte Position und damit einhergehenden umfangreicheren finanziellen, personellen und technischen Ressourcen und Ausstattungen gegenüber einer allzu oft um ihre Existenz kämpfende Museumsbibliothek stabilisierende Variablen in eine Zusammenarbeit beider Einrichtungen einbringen.¹¹¹¹ Dies ist jedoch auch seitens einer *Hochschulbibliothek* keinesfalls eine garantierte Selbstverständlichkeit – auch die Aufwendungen für ihren Betrieb sind erheblich, indem sie, um auf dem erforderlichen aktuellen Stand sein zu können, stets erweiterte Personalstellen, Räumlichkeiten, eine aktualisierte technische Ausstattung und Mittel zum kontinuierlichen Bestandsausbau und den Zugängen zu diesen Inhalten benötigen. So wurden bereits in den 90er Jahren die eklatant gestiegenen Anschaffungspreise wissenschaftlicher Literatur moniert, insbesondere bei Zeitschriften, zu einer parallelen Zunahme der wissenschaftlichen Buchproduktion sowie die Notwendigkeit, die zunehmend digital verfügbaren Quellen zugänglich zu machen. Dies führte u.a. zu den gegenwärtigen, durchaus umfassenden innerbibliothekarischen Zusammenarbeiten und Verbünden und den auch im Bibliothekssektor notwendig gewordenen Aktivitäten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, um für ihre Interessen- und Anspruchsgruppen attraktiv und förderenswert zu bleiben.¹¹¹² Kann nichtsdestotrotz eine *Hochschule*, bzw. ihre *Bibliothek* innerhalb eines *Bildungsnetzwerkes* neben erweiterten Quellen und ihren Zugängen vor allem Stabilisierungsfaktoren beitragen, von der mithin ein Museum, bzw. seine Bibliothek sodann strukturell profitieren kann, so sind es vor allem die (hochspezialisierten) Inhalte, die sodann eine Museumsbibliothek in diese Kooperation einbringt und die durch eine komplementäre Nutzung beider Einrichtungen (und ggf. weiterer Partner des Netzwerkes) umso nachhaltiger wirken können. So kann z.B. eine *Hochschulbibliothek* durchaus ihre zwar quantitativ umfangreicheren, jedoch in der Regel nicht derart spezialisierten Bestände durch eine Zusammenarbeit mit einer Museumsbibliothek anreichern. Dies wirkt direkt der problematischen Situation der immer kostenintensiver werdenden Literaturbeschaffung entgegen sowie dem zeitlichen und personellen Aufwand, der betrieben werden muss, um diese Inhalte und Medien zu ermitteln und zu beschaffen. Im Speziellen kann mithin eine Museumsbibliothek Material beinhalten, an das heranzukommen für eine *Hochschulbibliothek* in der alltäglichen Praxis quasi unmöglich ist. Dies führt darüber hinaus unmittelbar zu gemeinsam durchführbaren Projekten und angebotenen Dienstleistungen sowohl für die Mitarbeiter, als auch für die Nutzer beider Einrichtungen, die nicht nur etwaigen Forschungsaktivitäten entgegenkommen, sondern auch für die Öffentlichkeitsarbeit beider Einrichtungen förderlich sind.

¹¹¹⁰ vgl. Collins (2003), S. 88

¹¹¹¹ vgl. Collins (2003), S. 77 und S. 85

¹¹¹² vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (1995), S. 2ff.

Neben diesen zentralen Partnern eines Museums innerhalb eines *Bildungsnetzwerkes* stehen jedoch noch eine Vielzahl weiterer potentieller Kooperationspartner zur Verfügung, die den holistischen Anspruch nach u.a. wissenschaftlichen, sozial-integrativen und öffentlichkeitswirksamen Elementen und deren harmonisches Verhältnis abrunden. Angelehnt an die Kooperation mit Schulen bieten sich für das Museum z.B. insbesondere bezüglich der zentralen Aufgabe der frühkindlichen Bindung an die Einrichtung Partnerschaften mit *Kindergärten, Vorschulen* und *Horten* an. Dass auch hier eine quantitativ große Zielgruppe direkt adressiert und für das Museum sowie weitere Anbieter der kulturellen Bildung sensibilisiert werden können, zeigt die hohe Nutzung dieser Einrichtungen – so nutzen z.B. 15 Prozent der Schüler ein Hortangebot, was im Rahmen der Zielgruppenarbeit ferner deshalb äußerst relevant ist, als hier die mit den jungen Menschen verbundenen weiteren Zielgruppen (Erzieher, Eltern, Familie, Freunde usw.) direkter als in der Schule involviert sind und somit sogleich in entsprechend durchgeführte Projekte integriert werden können. Dies kommt wiederum der Forderung entgegen, im Sinne einer umfassenden kulturellen Bildung ebenfalls kommunikative, partizipatorische *Orte des Lernens und der Begegnung* zu schaffen, um einem *Bildungsnetzwerk* einen zusätzlichen sozialräumlichen Charakter als *Plattform* für kulturelle Bildungsangebote zu schaffen.¹¹¹³ Im Sinne einer ausgebauten Bildungs- und Kulturlandschaft und dafür effektiv und vor allem effizient investierte Ressourcen wurde sodann bereits in den frühen 80er Jahren gefordert, kulturelle und soziale Kommunikation in Zentren zu organisieren.¹¹¹⁴ Dies würde sodann für eine Ergänzung durch formelle und kulturelle Bildungsangebote eine solide Basis darstellen. Entsprechend dem optimalen Organisationsprinzip des Netzwerkes wurde dabei sogleich gefordert, eine kommunale, bzw. regionale flächendeckende Struktur zu schaffen, indem von jeweiligen Kultur- und Bildungszentren einzelne *Subzentren* gebildet werden, um eine engmaschige Kommunikation zu ermöglichen¹¹¹⁵ (was sich optimal mit den vorherrschenden Strukturen der öffentlichen Bibliotheken von *Zentral- und Stadtteilbibliotheken* verbinden lässt). Für den konstitutiven Charakter eines solchen Netzwerkes wird des Weiteren für die Gewährleistung der Teilnahme eines jeden Individuums gefordert, die beteiligten Einrichtungen durch ihre Angebote so zu gestalten, dass sie nicht elitär (und somit die ausgrenzenden Prozesse des formellen Bildungssektors manifestierend) wirken, sondern zur Wahrnehmung der Angebote und sodann der direkten Beteiligung und Interaktion motivieren, um letztendlich der dem öffentlichen Auftrag der kulturellen Bildungsinstitutionen gerecht werdenden Demokratisierung der Kultur und Bildung entgegenzukommen.¹¹¹⁶ Ein derart pluralistisch ausdifferenziertes, multizentrales und -polares Netzwerk und seine Angebote sind allein deshalb notwendig, als die betreffenden Interessen- und Anspruchsgruppen äußerst heterogen sind. Im Sinne einer allumfassenden *kulturellen Bildungslandschaft* sind deshalb des Weiteren *soziokulturelle Zentren* und vergleichbare Einrichtungen zu integrieren, da diese hinsichtlich dieser facettenreichen Zielgruppen, mögen sie aus Politik, Wirtschaft oder der Gesellschaft kommen, bereits ein hohes Maß an Erfahrung besitzen. So besteht die Arbeit *soziokultureller Zentren* aus einer beteiligungsorientierten, spartenübergreifenden Kulturpraxis unter Einbeziehung von partizipativen Sozial-, Umwelt und Bildungselementen sowie niedrigschwelligen, rezeptiven Angeboten, die auch benachteiligten Bevölkerungsgruppen den integrativen Zugang ermöglichen.¹¹¹⁷ Tragen vor allem Museen, wissenschaftliche Bibliotheken und Einrichtungen der formellen Bildung innerhalb eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes* überwiegend durch bildende Inhalte bei – öffentliche Bib-

¹¹¹³ vgl. Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 33

¹¹¹⁴ vgl. Glaser und Stahl (1983), S. 216

¹¹¹⁵ vgl. Glaser und Stahl (1983), S. 216

¹¹¹⁶ vgl. Glaser und Stahl (1983), S. 216ff.

¹¹¹⁷ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 133

liotheken bis zu einem gewissen Maße ebenfalls, jedoch tendenziell vergleichsweise verstärkt in Form sozial-integrativer Aspekte – , runden schlussendlich *soziokulturelle Einrichtungen* diese Kooperationen durch ihre gesellschaftsnahe Praxiserfahrung in der Kulturarbeit mit äußerst verschiedenen Zielgruppen ab. Ein *soziokulturelles Zentrum* wird definiert als eine Begegnungsstätte, "die – generationenübergreifende und interkulturelle – Kulturprogramme und Angebote im Bereich Musik, Theater, Kunst, Kunsthandwerk, Film etc. anbieten. Sie dienen der Förderung kreativer Eigentätigkeit und kultureller Kompetenz [...]."¹¹¹⁸ Organisatorisch lassen sich diese *Kulturtreffpunkte* ebenfalls gut in ein professionell geführtes *Bildungsnetzwerk* integrieren, indem diese ebenfalls kommunal unterhalten werden.¹¹¹⁹ Der Fokus der Arbeit *soziokultureller Zentren* liegt dabei auf der vernetzten Zusammenarbeit mit ihrem räumlichen und sozialen Umfeld – sie sind z.B. die wichtigsten Kulturinstitutionen, geht es um die Vermittlung interkultureller Kompetenzen.¹¹²⁰ Hier haben die weiteren Kooperationspartner einen, die Netzwerkarbeit gewohnten, Akteur zur Seite, der die durch die anderen Einrichtungen mit ihren (kulturellen) Bildungsangeboten ebenfalls angestrebten demokratisierenden und integralen Absichten eminent unterstützen kann. Sie bieten mithin einen *Ausgangsort*, an dem die diversen Teilgesellschaften in einen Dialog treten können, sei es im Vorfeld einer Nutzung der weiteren Kultur- und Bildungseinrichtungen, im Nachhinein, oder parallel dazu. Wie auch bereits für kleine Museen und Bibliotheken konstatiert, haben *soziokulturelle Zentren* insbesondere eine herausragende Bedeutung im ländlichen Raum, in dem es allzu oft an weiteren (größeren) Kultur- und Bildungseinrichtungen fehlt.¹¹²¹ Hier wird einmal mehr die koordinierende Rolle der engagierten Beteiligten als Multiplikatoren erkennbar, die die Interessen aller Interessengruppen in alle Richtungen kommunizieren können. Im Rahmen einer infrastrukturell umfassenden *kulturellen Bildungslandschaft* können solche *Kulturzentren* mithin entweder als eigenständige, kommunal verwaltete Einrichtungen partnerschaftlich integriert werden, sie können jedoch auch, je nach Kapazität, von einem oder mehrere Partner innerhalb der Kooperation als eigene Abteilung oder Zweigstelle eingerichtet werden. Wie bereits für die Funktion einer inhaltlich und konzeptionell erweiterten Museumsbibliothek zu einem *Information- und Kommunikationszentrum* exemplarisch geschildert wurde, kann eben eine solche innerhalb eines Museums als eigenes *Kulturzentrum* des Ortes fungieren, was die Wahrnehmung eines Museums innerhalb der Gesellschaft – vor allem museumferner Zielgruppen – erheblich extendieren würde. Dieses Potential wird des Weiteren faktisch durch eine entsprechende Studie deutlich, durch die eruiert werden konnte, dass in der Bevölkerung bezüglich kultureller Veranstaltungen der Wunsch besteht, dass diese vor allem "locker" seien, dabei durchaus auch kulinarische Bedürfnisse abdeckten sowie an verschiedenen Orten stattfinden sollten.¹¹²² Auch bei der Betrachtung von Motivationsattributen, die die Wahl von Freizeitaktivitäten beeinflussen, ist ein gleichsam bildendes, wie auch unterhaltendes soziales Konzept von kulturellen Bildungsangeboten günstig: In absteigender Reihenfolge wurden hier in einer Erhebung an erster Stelle für die Wahl einer Freizeitaktivität das Zusammensein mit anderen Menschen genannt, gefolgt von dem Wunsch, etwas Sinnvolles zu unternehmen, sich in einer vertrauten Umgebung wohlfühlen, die Herausforderung neuer Erfahrungen zu erleben, die eigene Allgemeinbildung verbessern und schließlich aktiv an etwas teilzunehmen.¹¹²³ Dies kann durch ein Museum mit einem *Infor-*

¹¹¹⁸ Deutscher Bundestag (2007), S. 133

¹¹¹⁹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 136

¹¹²⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 135

¹¹²¹ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 134

¹¹²² vgl. Keuchel und Graff (2011), S. 27

¹¹²³ vgl. Thänert (2000), S. 21

mations- und Kommunikationszentrum, das dazu mit vielen weiteren Akteuren der *kulturellen Bildungslandschaft* multipolar vernetzt ist, optimal gewährleistet werden.

6.2 Kooperationen in der Praxis: Förderangebote und -programme, Kooperations- und Projektbeispiele

Abschließend sollen nun nach dieser theoretischen Darstellung konkrete Initiativen, Einrichtungen und Projekte exemplarisch vorgestellt werden, die es durch unterschiedliche umfassende und gewichtete Fördermittel und -maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen ermöglichen, kulturelle Einrichtungen in ihrem Bildungsauftrag zu unterstützen und ihre Zusammenarbeit untereinander sowie mit weiteren Institutionen der formellen Bildung zu fördern. Diesbezüglich sei betont, dass in der Praxis eine Vielzahl potentieller Fördereinrichtungen – und Möglichkeiten existieren sowie bereits realisierte Projekte und Kooperationen stattfinden, die durchaus professionellen Charakters sind und kultur-, bzw. bildungspolitische Anerkennung gefunden haben. Diese vollständig aufzuführen ist nicht die Intention dieses Kapitels, es soll lediglich ein impulsgebender, partikularer Einblick in die Praxis vollzogen werden, wobei beabsichtigt ist, die Ausdifferenzierung der möglichen Förderer auf den diversen Ebenen zu skizzieren, an die die Akteure einer (geplanten) *kulturellen Bildungs Kooperation* sich für eine Unterstützung bezüglich der Umsetzung von interagierenden Beziehungen sowie konkreten Vermittlungsangeboten und -projekten wenden können. Dabei wurden mehrere der aufgeführten Instanzen bereits im Eingangskapitel bezüglich der Förderung von (kultureller) Bildung im Allgemeinen aufgeführt, die jedoch der Vollständigkeit halber im folgenden Abschlusskapitel für eine holistische und Zusammenhänge verdeutlichende Übersicht erneut mit ihren jeweiligen Handlungsschwerpunkten und Wirkungs- und Zuständigkeitsebenen dargestellt werden sollen. Um den Facettenreichtum existierender Kooperationen und Projekte anzudeuten, die nicht zuletzt durch ihren Vorbildcharakter als anregender Impuls für geplante Kooperationen und Programme dienen können, sollen darauf folgend einige Angebote aus der Praxis Erwähnung finden, wobei die Zusammenarbeit zwischen Museen und Schulen, entsprechend der real durchgeführten Aktivitäten, dominiert. Auch hier fanden im Laufe der Arbeit bereits einige Beispiele Erwähnung, die für eine kumulierte Darstellung jedoch aufgrund ihrer Bedeutung als Vorbildprojekt durchaus erneute Berücksichtigung erfahren sollen. Dies gilt ebenso für den Durchführungszeitraum der Beispielprojekte, der bei einigen dieser Unternehmungen bereits in der Vergangenheit liegt, diese jedoch deshalb nicht minder interessant und anregend sind und deshalb dennoch Erwähnung finden sollen. Selbstverständlich gibt es neben dieser punktuellen Auswahl eine Vielzahl weiterer Akteure, an die sich die potentiellen Partner einer Kooperation für eine Unterstützung wenden können sowie ungleich mehr Projekte und Programme, die zwischen den verschiedenen möglichen Kooperationspartnern, aber auch seitens einer Einrichtung allein, konzeptioniert und realisiert werden können. Dies ermöglicht sodann u.a. den Einrichtungen der formellen Bildung kulturelle Bildungsaspekte in ihr Unterrichtsangebote zu integrieren sowie umgekehrt den kulturellen (Bildungs-) Einrichtungen, ihr Vermittlungsangebote pädagogisch qualifiziert ausführen zu können. Dabei ergeben sich für alle beteiligten (potentiellen) Interessen- und Anspruchsgruppen vielerlei Vorteile, sei es auf inhaltlicher Ebene, die durch derartige Unternehmungen eine signifikante Professionalisierung erfahren kann, von der insbesondere die Rezipienten profitieren, oder sei es auf struktureller Ebene, indem die Wahrnehmung der beteiligten Einrichtungen seitens der Bevölkerung und weiteren Akteuren aus Politik und Wirtschaft durch derart öffentlichkeitswirksame Maßnahmen erheblich potenziert werden kann, und diese Institutionen sodann ihre Position innerhalb der (kulturellen) Bil-

dungslandschaft konsolidieren und ihre Bedeutung argumentativ optimiert rechtfertigen können. Die nachfolgende exemplarische Auswahl potentieller Kooperations- und Projektförderer sowie konkreten Praxisbeispielen soll dabei des Weiteren verdeutlichen, dass es für derartige Unternehmungen, seien sie singulär und temporär seitens einer oder mehrerer Einrichtungen in Form eines in sich abgeschlossenen Projektes, oder aber über eine längere Zeitspanne im Rahmen einer kontinuierlichen Kooperation (evtl. innerhalb eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes*), trotz der weiter oben theoretisch elaborierten Vorgehensweise bei der Etablierung solcher Partnerschaften oder Angebote, ein Patentrezept, nicht zuletzt aufgrund der divergierenden Eigenschaften und normativen Rahmenbedingungen der beteiligten Institutionen und daraus resultierender, jeweils eigener Handlungs- und Aufgabenfokusse, nicht geben kann. Jedwede Praxisplanung obliegt mithin individuellen Determinanten und Variablen, die die betreffenden Akteure zu berücksichtigen haben und die es gilt, adäquat zu eruieren, zu konturieren und schließlich formgebend in die Umsetzung zu integrieren. Dabei sei erneut die Bedeutung der Dokumentation bereits erfolgter Kooperationen und Projekte exponiert, die in diesem Zusammenhang enorm impulsgebend und richtungsweisend für diejenigen Akteure, die eine ähnliche Aktivität planen, sein kann sowie für Effektivität und Effizienz während der Planung- und Durchführungsphase sorgen kann, die nicht zuletzt seitens der fördernden Instanzen gefordert wird. Hier wird einmal mehr deutlich, von welcher Relevanz ein im Vorfeld bereits bestehendes, rahmengebendes und zielführendes Management in den jeweiligen Institutionen, vor allem denen des Kultursektors, sein kann, um derartige Prozesse in bestehende Strukturen integrieren zu können und allen Anspruchsgruppen nachweislich entgegenzukommen.¹¹²⁴ In der Praxis ist hinsichtlich bestehender Partnerschaften zwischen den verschiedenen Einrichtungen der formellen und kulturellen Bildung, sei es untereinander oder über Ressortgrenzen hinweg, eine bisweilen markante Gewichtung zwischen tendenziell häufiger zusammenarbeitender Institutionen (z.B. Museen und Schulen) zu detektieren, was sich unmittelbar auf die Form und den Charakter daraus generierter Aktivitäten und Programme sowie die adressierten Zielgruppen auswirkt. Während in Deutschland z.B. inzwischen die Zusammenarbeit von Museen, bzw. Bibliotheken und Schulen dominiert, hat sich darüber hinaus vor allem im angloamerikanischen Ausland eine Partnerschaft von Museen und Bibliotheken etablieren können, deren Zusammenarbeit seitens der Verfasserin als so naheliegend empfunden wird und in Deutschland jedoch kaum stattfindet, abgesehen von z.B. besagten Partnerschaften bei Digitalisierungsvorhaben weniger *Leuchtturmeinrichtungen*. So wurden in Amerika die geschilderten Gemeinsamkeiten von Museen und Bibliotheken und das sich daraus ergebende Potential möglicher Angebote bereits früh erkannt und nach vielen Jahren der dort bereits stattfindenden Kooperationen dieser beiden Einrichtungstypen sodann auch organisatorisch strukturiert und damit eine Basis für eine fundierte und professionelle Zusammenarbeit geschaffen, indem in den 90er Jahren das *Institute of Museum Services* durch die Aufnahme öffentlicher Bibliotheken zum *Institute of Museum and Library Services* (IMLS) programmatisch und strukturell erweitert wurde. Dies bewirkte eine eklatante Zunahme und Professionalisierung von museal-bibliothekarischen Beziehungen und Programmangeboten sowie eine extendierte Förderbasis.¹¹²⁵ Im Rahmen zunehmend etablierter Managementstrategien und der Bedeutung der kulturellen Bildung war diese strukturelle Ausweitung zunächst derart intentioniert, im Zuge ihres öffentlichen Bildungsauftrages den Informationszugang beider Institutionen für eine demokratische (kulturelle) Bildungslandschaft zu optimieren, im öffentlichen Recht verankert und vom *Bildungsministerium* subventioniert in Form des *Museum and Library Services Act*. 2003 erfolgte eine weitere Devidierung der Autorisierung, indem die Konnexion von Museen, ihren Vermittlungs-

¹¹²⁴ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 19

¹¹²⁵ vgl. Bierbaum (2000), S. 157

und Bildungsangeboten und den Bibliotheken und ihren Angeboten explizit konturiert und schriftlich formuliert wurden. Dabei werden Museen als zentrale Bildungseinrichtungen wahrgenommen, deren Bildungsinhalte sich mit den Anforderungen und Ansprüchen der Einrichtungen der formellen Bildung sowie den Familien im Speziellen und der Gesellschaft im Allgemeinen überschneiden. Daraus wird unmittelbar die Konsequenz deduziert, als zentralen Weg, diese Potentiale zu fördern und zugänglich zu machen, eine ressourcenteilende Zusammenarbeit der betreffenden Einrichtungen und ähnlicher Organisationen und Akteure zu konzipieren und zu realisieren. Innerhalb dieser strukturgebenden und organisatorischen Tätigkeiten werden für die konkrete Praxis ferner Wettbewerbe seitens des *IMLS* ausgeschrieben, wie z.B. das jeweils einrichtungsspezifische *National Leadership Grants for Libraries Program*, bzw. *National Leadership Grants for Museum Program* sowie das gemeinschaftliche *National Leadership Grants for Library and Museum Collaborations Program*. Ausgezeichnet werden dabei solche Projekte, die nationalen Vorbildcharakter haben und durch deren formelle Anerkennung und der damit einhergehenden Verankerung eine zukünftige Qualitätssicherung und Impulsgabe für weitere Einrichtungen bewirkt werden sollen.¹¹²⁶ Ebenfalls in der Praxis ausländischer kultureller Bildungsarbeit etabliert sind z.B. insbesondere in Amerika, Schweden, Australien und Neuseeland sogenannte *Joint-use libraries* im Rahmen innerbibliothekarischer Partnerschaften, agierend im Zuge eines gemeinsamen Bildungsauftrages, die sich organisatorisch vor allem mit einer *räumlichen Zusammenlegung* für eine optimalere Zusammenarbeit und Erreichbarkeit der integrierten Einrichtungen beschäftigt. Diese lokale Fusion hat dabei ihren Ursprung in den ländlichen Regionen und dem dort vorherrschenden Ressourcenmangel, findet jedoch inzwischen auch zunehmend in städtischen Gebieten statt und potenziert damit die Zahl der Zugänge zu Informationen und Bildung sowie deren individuelle Rezeption für eine breitere Bevölkerungsschicht.

"[...] joint-use libraries are facilities in which 'two or more distinct library services providers, usually a school [library] and a public library, serve their client groups in the same building, based on an agreement that specifies the relationship between the providers.' [...] Imhoff speaks of 'two or more libraries of different types coming together to provide services in a single building operating cooperatively to provide resources, such as curriculum support, bibliographic instruction, and information literacy to the general public and/or students, faculty, and administrators.' While joint-use agreements between public and school libraries are the most common, academic and public libraries also have established joint-use partnerships."¹¹²⁷

Auch in Deutschland ergeben sich sowohl theoretisch, als auch praktisch vor allem durch den weit gefassten Bildungsbegriff und die des Öfteren nur mangelhaft zu demarkierenden Ressortzuständigkeiten trotz der parallelen inhärenten Nachteile und Risiken eine beachtenswerte Vielzahl verantwortlicher (potentieller) Förderer und Kooperations- sowie Projektmöglichkeiten auf vielerlei Ebenen. So stehen z.B. je nach Projektform durchaus Fördermittel aus weniger kultur-, bzw. bildungsnahen Ressorts zur Verfügung, die es auszuschöpfen gilt, deren Existenz in der Praxis jedoch nicht immer adäquat wahrgenommen wird – solche möglichen Subventionen finden sich z.B. auf der Verwaltungsebene auch für kulturelle und bildende Aktivitäten im Baudezernat im Zuge der Stadtentwicklungsplanung, die schließlich Kultur- und Bildungsinstitutionen ebenfalls berücksichtigt. Aber auch privates Engagement ist als komplementäre Kraft nicht zu unterschätzen, da vor allem bei kleineren Projekten und Einrichtungen mit limitierten Handlungsspielräumen die hier be-

¹¹²⁶ vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 39f.

¹¹²⁷ Dilevko und Gottlieb (2004), S. VII

teiligten Akteure oft das Etablieren und Fortbestehen von Kooperationen und gemeinsamen Programmen erst ermöglichen, indem sie deren Notwendigkeit und Nutzen erkennen und sich für eine Durchführung einsetzen; in der Praxis finden sich hier z.B. Zusammenschlüsse von Schulleitern und Lehrern, Eltern und Familien, weiteren engagierten Bürgern sowie Stiftungen usw.¹¹²⁸ Für jegliche angestrebten Kooperationen und / oder gemeinsamen Projekte gilt dabei gleichermaßen, dass ihr Reüssieren unmittelbar von der Akzeptanz und Unterstützung übergeordneter administrativer und politischer Instanzen abhängt,¹¹²⁹ was einmal mehr die Bedeutung einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit der beteiligten Institutionen sowie die Notwendigkeit der professionell und konsequent durchgeführten Konzeptionierung deutlich macht. Dabei sei erneut auf das vorherrschende Phänomen der *Leuchtturmförderung* größerer Einrichtungen hingewiesen, das es vor allem kleineren Einrichtungen erschwert, vorhandene Fördermöglichkeiten wahrzunehmen und so die Gelegenheit zu erhalten, zumindest inhaltlich zu wachsen und sich in der jeweiligen Region zu verankern. Größe ist mithin eine dominante Determinante bei geplanten *kulturellen Bildungspartnerschaften* oder ähnlichen Kooperationen, deren Effekt es im Sinne einer demokratisch ausgewogenen Kultur- und Bildungslandschaft zu nivellieren gilt.¹¹³⁰

6.2.1 Anlaufstellen und zuständige Förderinstanzen

So stehen bereits auf internationaler Ebene Projekten und Kooperationen mit entsprechend weitem Wirkungsradius Fördermaßnahmen der *Europäischen Union* (EU) zur Verfügung, nicht zuletzt ermöglicht durch die formelle Integration und dadurch geschaffene rechtliche Grundlage des Kulturbereichs in die Gemeinschaftspolitik im Rahmen des *Vertrages von Maastricht* 1992. Noch bis 2013 wird dabei die kulturelle Zusammenarbeit in Europa vornehmlich durch das *Förderprogramm Kultur* (wirksam seit 2007) unterstützt, dessen zentrales Anliegen es ist, "die kulturelle Kooperation und den kulturellen Austausch unter Beachtung der kulturellen Vielfalt zu unterstützen sowie das Bewusstsein für das gemeinsame europäische Erbe zu stärken."¹¹³¹ Gefördert werden dabei ein- und mehrjährige Projekte von kulturellen Institutionen mit europäischer Bedeutung sowie entsprechende Studien und Analysen. Auf *nationaler Ebene* werden hierbei interessierte Antragsteller von der *Kulturkontaktstelle* (*Cultural Contact Point* – CCP) über Fördermöglichkeiten informiert und beraten.¹¹³² Wiederum auf *EU-Ebene* stattfindend und gleichfalls im Jahr 2007 begonnen, bietet sich im Rahmen der kulturellen Bildung als Fördermöglichkeit das *Aktionsprogramm Lebenslanges Lernen* an, das erstmalig einen bildungsbereichsübergreifenden Förderrahmen im Sinne eines ausgebauten (*kulturellen*) *Bildungsnetzwerkes* bietet. Das Programm läuft ebenfalls noch bis 2012 und ist in vier Teilbereiche segmentiert: den Schulbereich, den Hochschulbereich, die berufliche Aus- und Weiterbildung sowie die Erwachsenenbildung.¹¹³³ Ebenfalls für größere Vorhaben mit länderübergreifender Bedeutung stehen Fördermöglichkeiten und verantwortliche Förderer auf nationaler Ebene zur Verfügung. Ein Ansprechpartner aus dem Bereich der Bildung ist dabei das bereits erwähnte *Bundesministerium für Bildung und Forschung* (BMBF), das Bildung als "Basis für ein eigenverantwortliches Leben, Selbstständigkeit und Teilhabe an Wirtschaft und Gesellschaft" betrachtet und deren Angebote und Förderprojekte alle Abschnitte in der Bildungsbiographie eines jeden Individuums betreffen sollen. So widmet sich das *BMBF* in Zusammenarbeit

¹¹²⁸ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 14f.

¹¹²⁹ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 27

¹¹³⁰ vgl. Rodger et al. (2005), S. 49

¹¹³¹ Kultusministerkonferenz (2012b)

¹¹³² vgl. Kultusministerkonferenz (2012b)

¹¹³³ vgl. Kultusministerkonferenz (2012a)

mit den Ländern auch der außerschulischen beruflichen Bildung, der Ausbildungsförderung und der Weiterbildung, wobei ein zentraler Fokus auf der Demokratisierung von Bildungsprozessen liegt.¹¹³⁴

Darüber hinaus erfolgt eine Förderung innovativer Programme und Projekte im internationalen Kontext seitens der *Kulturstiftung des Bundes*. Dies betrifft insbesondere Investitionen in Verfahren zur Pflege des kulturellen Erbes und die "Erschließung kultureller und künstlerischer Wissenspotentiale für die Diskussion gesellschaftlicher Fragen."¹¹³⁵ Ebenfalls gefördert werden der interkulturelle Austausch und eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit; die Projektförderung und -initiierung findet dabei auf entsprechenden Antrag folgend ohne thematische Eingrenzung in allen betreffenden Sparten statt.¹¹³⁶

Ebenfalls für die nationale Förderung verantwortlich ist der *Kulturstaatsminister*, um die durch Kulturangebote angesprochenen Bevölkerungsschichten kontinuierlich auszuweiten und somit die Zugänge niederschwelliger und demokratischer zu gestalten, indem die Bildungsarbeit von Initiativen und Einrichtungen gefördert werden. Im Rahmen einer Zielgruppenerweiterung stehen dabei insbesondere die Personen im Fokus, die Museen, Bibliotheken und andere Einrichtungen des Kultur- und kulturellen Bildungssektors selten oder gar nicht besuchen. Konkret findet dies Umsetzung in der gezielten Förderung von Vermittlungsangeboten. Seit 2009 werden sodann Projekte im Bereich der kulturellen Bildung durch den *BKM-Preis Kulturelle Bildung* gefördert, der diejenigen Projekte honoriert, die nachhaltig wirken, bundesweit modellhaft und innovativ sind sowie bislang unterrepräsentierte Zielgruppen adressieren. Um einen projektbegleitenden Austausch für die einzelnen Einrichtungen sowie deren übergreifenden Dialog zu ermöglichen und zu koordinieren, wurde dazu eine Vor-Ort-Beratung initiiert, durch die vom *Bundesbeauftragten für Kultur und Medien* geförderte Museen und vergleichbare Institutionen zur Optimierung ihrer Vermittlungsangebote von Experten beraten werden.¹¹³⁷

Ebenfalls Erwähnung finden soll als wichtigste Förderinstitution für Wissenschaft und Forschung in Deutschland die *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG). Sie konzipiert Förderprogramme und leistet finanzielle Zuwendungen an Wissenschaftler und Forschungseinrichtungen, deren Mittel von Bund und Ländern zur Verfügung gestellt werden. Hierbei werden Mittel nicht für einzelne Einrichtungen (z.B. Bibliotheken) gewährt, sondern nur für Gemeinschaftsunternehmungen, z.B. bedeutsame gemeinsame Digitalisierungsvorhaben der gemeinsamen Bestände, oder andere Großvorhaben, wie die überregionale Literaturversorgung im Bibliothekssektor.¹¹³⁸

Ebenfalls länderübergreifend tätig ist im Bereich der Kulturpolitik das *Zentrum für Kulturforschung* (ZfKf) tätig und als möglicher Kontaktpartner zu erwähnen. Das ZfKf hat "die interdisziplinäre, empirisch gestützte Forschungs-, Dokumentations- und Beratungstätigkeit in den verschiedenen Praxis- und Politikfeldern von Kultur, Bildung und Medien zu einem eigenständigen Fachgebiet entwickelt."¹¹³⁹ Dafür unterhält es Beziehungen zu wissenschaftlichen und kulturellen Einrichtungen im In- und Ausland, z.B. dem *Deutschen Kulturrat*, dem *Arbeitskreis Kulturstatistik e.V.*, zur *Fördergesellschaft Kulturelle Bildung e.V.* sowie zu internationalen Netzwerken der *EU*, dem *Europarat* und der *UNESCO*, aber auch zu einzelnen *Ländern, Städten* und den jeweiligen *Bundesministerien* sowie zu *Hochschulinstitutionen*.¹¹⁴⁰

¹¹³⁴ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011)

¹¹³⁵ Kulturstiftung des Bundes (2012a)

¹¹³⁶ vgl. Kulturstiftung des Bundes (2012a)

¹¹³⁷ vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2012)

¹¹³⁸ vgl. Gantert und Hacker (2008), S. 49

¹¹³⁹ Zentrum für Kulturforschung GmbH (2012)

¹¹⁴⁰ vgl. Zentrum für Kulturforschung GmbH (2012)

Um trotz der föderalistischen Strukturen in Deutschland eine übergreifend koordinierte Kompetenzverteilung und einen interferierenden Informationsaustausch zu ermöglichen, um nicht zuletzt programmatische Debatten zu motivieren, die konturierend auf die Kulturpolitik einwirken sollen, wurde auf nationaler Ebene des Weiteren die *Kulturpolitische Gesellschaft* (KuPoGe) eingerichtet. Sie ist ein "bundesweiter Zusammenschluss kulturpolitisch interessierter und engagierter Menschen aus den Bereichen Kulturarbeit, Kunst, Politik, Wissenschaft, Publizistik und Kulturverwaltung"¹¹⁴¹ und beabsichtigt durch ihre Aktivitäten, neue Leitbilder und Zielsetzungen für die Kulturpolitik zu entwickeln. Gemeinsam mit dem *Deutschen Kulturrat* betreibt es ferner die besagte *Kulturkontaktstelle / Cultural Contact Point*. In einer organisatorisch und koordinierend tätig werdenden Funktion verfolgt sie kulturpolitische Entwicklungen und Förderkonzepte auf nationaler und europäischer Ebene und versorgt die *Kulturverbände* in Deutschland mit Informationen. Dies soll das Entstehen und Fördern kultureller Chancengleichheit und *Orten* kultureller Begegnung vorantreiben, damit eine möglichst ausdifferenzierte Vernetzung der potentiellen Akteure mit einem pluralistischen Angebot für eine Vielzahl von Zielgruppen erreicht werden kann. Ferner berät sie Einrichtungen der kulturellen Bildung bezüglich kulturpolitischer Programme und Konzepte sowie formellen Trägerschaftsformen und Finanzierungsmodellen.¹¹⁴²

Auf Länderebene besteht als regionales Pendant zur *Kulturstiftung des Bundes* die *Kulturstiftung der Länder*. Auch ihre Aufgabe ist die Förderung und Bewahrung von Kunst und Kultur mit nationaler Bedeutung. Dementsprechend fördert sie z.B. den Erwerb wichtiger Zeugnisse für die deutsche Kultur, fördert und wirkt mit bei der Dokumentation und Präsentation dieser Objekte und unterstützt überregional und international relevante Kulturvorhaben. So werden insbesondere Museen, Bibliotheken und Archive intensiv bei der Erwerbung von Kulturgut subventioniert.¹¹⁴³

Von dominierendem Interesse vor allem für die Majorität an kleinen Einrichtungen aus dem Museums- und Bibliothekswesen ist jedoch die potentielle Förderung auf *kommunaler Ebene*, die in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird, berücksichtigt man, dass die verfügbaren öffentlichen Mittel weiter reduziert werden und ländliche Regionen und Kommunen durch ihre bereits in der Vergangenheit weniger ausgebaute kulturelle Infrastruktur daran gewöhnt sind, mit wenigen Mitteln möglichst viel zu erreichen, was u.a. durch die erweiterte Flexibilität auf kommunaler Ebene ermöglicht wird.¹¹⁴⁴ So haben für die Gewährleistung eines durchgängigen Informationsflusses und kontinuierlichen Dialoges im Sinne eines (*kulturellen*) *Bildungsnetzwerkes* z.B. mehrere Städte inzwischen ein *kommunales Bildungsbüro* eingerichtet, oder Kooperationsverträge mit den jeweiligen Ländern abgeschlossen (z.B. die *Regionalen Bildungsnetzwerke NRW*¹¹⁴⁵). Diese werden sodann von den zuständigen *Kultusministerien* unterstützt und erhalten ggf. eine Anschubfinanzierung aus Mitteln der *Regionalisierungsfonds der EU*.¹¹⁴⁶

Diese durchaus etablierte kommunale Selbstverwaltung wird ferner vom *Deutschen Städte- tag* vertreten, der sich für die Interessen der Städte gegenüber *Bundesregierung, Bundestag, Bundesrat, Europäischer Union* und weiteren relevanten Organisationen einsetzt.¹¹⁴⁷

Ein weiteres kommunales Organ ist die *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement* (KGSt), das von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragen

¹¹⁴¹ Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (2009b)

¹¹⁴² vgl. Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (2009b)

¹¹⁴³ vgl. Deutscher Museumsbund (2012b)

¹¹⁴⁴ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 138

¹¹⁴⁵ vgl. <http://www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de/> [letzter Abruf 23.11.2012]

¹¹⁴⁶ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 13

¹¹⁴⁷ vgl. Deutscher Städtetag

Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Diese führt, steuert und organisiert die Kommunalverwaltung unabhängig vom Staat und befasst sich mit allen Fragen des Verwaltungsmanagements.¹¹⁴⁸

Ein weiterer potentieller Kontakt- und Kooperationspartner, insbesondere bezüglich der fachlichen Qualifizierung der beteiligten Akteure und somit der Qualitätssicherung von Kooperationen und gemeinsamen Projekten ist die *Bundesakademie für kulturelle Bildung* für Thematiken der Kultur und der in ihrem Bereich tätigen Vermittler. Sie wendet sich an Personen, die haupt-, nebenberuflich oder ehrenamtlich im Bereich der Kultur(-vermittlung) oder im kulturbezogenen Verwaltungs- und Managementbereich tätig sind oder sein wollen und bietet in diesem Zusammenhang Kurse und Tagungen in den Programmbereichen Bildende Kunst, Literatur, Museen, Musik und Theater an.¹¹⁴⁹

Abschließend, jedoch nicht minder relevant, seien als potentielle Förderer von Vorhaben im Bereich der Kultur, Bildung oder der kulturellen Bildung die Vielzahl an bestehenden öffentlichen und privaten *Stiftungen* erwähnt, die in den letzten Jahren zunehmen bedeutsame Themen in diesen Bereichen voranbringen konnten. *Stiftungen* haben als Kontakt- und Ansprechpartner dabei den organisatorisch großen Vorzug, in der Regel an ihren jeweiligen Standorten bereits optimal vernetzt zu sein und die örtliche, bzw. regionale Kultur- und Bildungslandschaft und deren Akteure gut zu kennen.¹¹⁵⁰

6.2.2 Exemplarische Förderinitiativen, Kooperationen und Projekte

Nachfolgend seien nun exemplarische Förderinitiativen und (kooperative) Projekte seitens dieser und weiterer Protagonisten der Kultur- und Bildungslandschaft aufgeführt, wobei aufgrund ihrer Dominanz ein Schwerpunkt der Aktivitäten von und zwischen Schulen als formelle Bildungseinrichtungen und Museen und Bibliotheken als außerschulische Orte der kulturellen Bildung gesetzt sei.

Für den innermusealen Ausbau der Vernetzung, um nicht zuletzt eine solidere Handlungsbasis zu erzielen und die Qualität, insbesondere der Vermittlungsarbeit unter dem Dogma des *lebenslangen Lernens*, zu gewährleisten und zu optimieren, wurde auf *EU-Ebene* das Museumsnetzwerk Europa in das europäische Netzwerk von Museumsorganisationen integriert und seitdem unter dem Titel *LEM – The Learning Museum* als Partner des europäischen Projekts *EU-Bildungsprogramm für Lebenslanges Lernen* (2010-2013), finanziell unterstützt durch die *Europäische Kommission*, als dynamische Vereinigung geführt. Ziel ist ein möglichst multipolares Netzwerk aus Museen und anderen Einrichtungen, die sich dem kulturellen Erbe und dem *lebenslangen Lernen* widmen, im europäischen Rahmen auszubauen. Auch der *Deutsche Museumsbund* (DMB) ist als deutsche Partnerorganisation Mitglied in diesem Kooperationsprojekt. Der Netzwerktitel soll dabei parallel auf die Funktion von Museen als *Orte* des Lernens sowie auch ihre Eigenschaft einer lernenden Institution verdeutlichen, was in Zeiten stets neuer und schneller aufeinander folgenden Herausforderungen – seien sie auf organisatorischer oder inhaltlicher Ebene – unabdingbar ist, um für die heterogenen Interessen- und Anspruchsgruppen auf allen Stufen attraktiv zu bleiben. Die Gewichtung auf das Konzept des *lebenslangen Lernens* stellt dabei ein bedeutsames Gegengewicht zu dem üblichen Fokus der Museumspädagogik und weiteren Vermittlungsaktivitäten für jüngere Zielgruppen dar. Diese Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist aus bereits genannten Gründen unbestreitbar von enormer Relevanz, doch

¹¹⁴⁸ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a)

¹¹⁴⁹ vgl. Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V. (2009)

¹¹⁵⁰ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012c)

dürfen dabei die älteren Zielgruppen nicht in die Peripherie geraten, machen sie doch kontinuierlich einen garantierten Anteil an den Museumsbesuchern aus, was aktuell und zukünftig durch den demografischen Wandel, mithin der tendenziellen Alterung der Gesellschaft, noch bestärkt wird. Dies berücksichtigend widmet sich das Projekt *LEM* der Erwachsenenbildung, indem soziale und ökonomische Vorteile der (Erwachsenen-) Bildung in Museen erforscht und sichtbar gemacht werden, grundsätzlich das Thema Bildung und die diesbezügliche Rolle des Museums untersucht werden sowie in diesem Zusammenhang eventuelle Partnerschaften mit Institutionen der Erwachsenenbildung eingegangen werden; des Weiteren wird im Rahmen der Zielgruppenarbeit angestrebt, durch das Angebot ausdifferenzierter Lernangebote neue und potentielle Besuchergruppen an das Museum zu binden (insbesondere durch eine Ausweitung der Angebote für Migranten und der gesteigerten Wertschätzung und Integration von bürgerschaftlichem Engagement); dies wird faktisch gestärkt durch einen multimedialen und kontinuierlichen Austausch zwischen den beteiligten Partnern bezüglich Informationen über und Strategien des *lebenslangen Lernens* sowie der Konzeptualisierung von diesbezüglichen Aktivitäten und Methoden, um strukturiertes Lernen zu ermöglichen und das Angebot kultureller Bildungsprogramme zu extendieren.¹¹⁵¹

Neben solchen *Vernetzungen*, für die das *LEM-Project* hier exemplarisch geschildert wurde, sind insbesondere *Projekte* eine bedeutsame und adäquate Form der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Vermittlungskonzepte von Einrichtungen der formellen und kulturellen Bildung, indem sie nicht nur eine erhöhte Flexibilität und Fördermöglichkeit gewährleisten (indem sie z.B. sowohl in kleinem wie auch großem Umfang initiiert werden und wirken können), sondern, wie anhand der Praxiserfahrung demonstriert werden konnte, im Speziellen die Medien- und Informationskompetenz der Beteiligten signifikant fördern und fördern können, indem durch eine qualifizierte Projektarbeit diese Kompetenzen einerseits geschult sowie andererseits parallel dazu durch z.B. Präsentationen oder eine Projektdokumentation mithilfe verschiedener Medien sogleich abgerufen werden. Anhand einer entsprechenden Umfrage konnte dieser Tatbestand faktisch konsolidiert werden: danach nutzen ca. 75 Prozent der befragten kulturpädagogischen Anbieter (digitale) Medien am häufigsten für einmalige Projekte sowie ca. 60 Prozent für Workshops und Seminare und ca. 45 Prozent für AGs und Kurse. Insbesondere neue Medien besitzen dabei den positiven Doppelcharakter, vor allem die Lebenswelt junger Menschen zu berücksichtigen und inhaltlich anzureichern, gleichzeitig werden derartige Vermittlungsprojekte dadurch für diese Zielgruppe unmittelbar attraktiver.¹¹⁵²

Ein auf länderübergreifender Ebene initiiertes Projekt mit Forschungscharakter, das sich innerhalb seines konzeptuellen Rahmens insbesondere mit dem interkulturellen Dialog sowie den Potentialen der sozialen Integration und den diesbezüglichen Möglichkeiten kultureller Bildungseinrichtungen beschäftigte, war das 2004 begonnene und über den Zeitraum von drei Jahren durchgeführte Projekt *Kulturorte als Lernorte interkultureller Kompetenz*, geplant und ausgeführt von der *Kulturpolitischen Gesellschaft* und dem *BMBF*. Parallel zu den Forschungsaktivitäten wurde dabei die mögliche Zusammenarbeit von und die benötigte Unterstützung für kommunale, bzw. regionale Institutionen aus dem Freizeit-, Bildungs- und Kultursektor untersucht. Dafür wurde ein bundesweites Forschungsnetzwerk erstellt sowie Fragebögen an die betreffenden Einrichtungen versandt. Unterstützung bei dieser Umfrage wurde dabei vom *Deutschen Städte- und Gemeindebund* geleistet. Anhand dieser entmutigend wirkenden Studie konnte ein dringlicher Bedarf der Intensivierung kommunaler, bzw. regionaler (kultureller) Bildungsaktivitäten mit interkul-

¹¹⁵¹ vgl. Deutscher Museumsbund (2012a)

¹¹⁵² vgl. Bürgermeister und Fischer (2010), S. 13

turellem Charakter ermittelt werden, auch wenn innerhalb der Untersuchung einige Projekte mit Beispielcharakter positiv hervorstechen konnten. Des Weiteren konnte die Expertise die bestehende Kluft zwischen durchaus umfangreich untersuchter Theorie und tatsächlicher Praxis der interkulturellen Bildungsarbeit verbildlichen.¹¹⁵³ Die Ergebnisse der Studie im Besonderen und des Projekts im Allgemeinen sowie die dafür generierte Datenbank sind für die Projektteilnehmer und die interessierte Öffentlichkeit im Internet einsehbar,¹¹⁵⁴ was der bereits nahegelegten Empfehlung innerhalb einer Projektarbeit beispielhaft entspricht, Verläufe und Ergebnisse als Beleg und Unterstützung für weitere Einrichtungen und Projekte zu dokumentieren und auch nach Abschluss der Unternehmung zugänglich zu machen.

Ebenfalls von organisatorisch richtungsweisendem Charakter ist das Förderprojekt und Bundesprogramm *Lernen vor Ort*, vom BMBF 2009 in Auftrag gegeben (gemeinsam finanziert mit dem *Europäischen Sozialfonds (ESF)*) und parallel zu anderen Projekten im Rahmen einer *öffentlich-privaten Partnerschaft (Public Private Partnership – PPP)* durch weitere *Stiftungen* gefördert und im Rahmen des vom *Bundeskabinett* verabschiedeten Mottos *Aufstieg durch Bildung* stattfindend, ebenfalls mit Mitteln aus dem *ESF* finanziert und u.a. auf praktischer Ebene segmentiert in das Fachforum *Kommunales Bildungsmanagement* der *Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement*, dessen Ziel es ist, im Zuge universeller und konzeptioneller Strukturierungshilfen Handlungsempfehlungen für Städte und Gemeinden zu entwerfen und aufzudecken, wie das Handeln der Kommunalverwaltungen konstitutiv optimiert, organisiert und strategisch-konzeptionell ausgerichtet werden kann. Die so durch diese *Qualifizierungsinitiative* angestrebten Anreize für Städte, ein regional wirkendes und ebenfalls dem Konzept des *lebenslangen Lernens* entsprechendes, kohärentes Bildungssystem zu entwickeln soll anhand einer so erreichten Durchlässigkeit die einzelnen Bildungsabschnitte lückenlos miteinander verzahnen, um die Bildungsbiographien der einzelnen Zielgruppen möglichst durchgängig zu gewährleisten. Die dabei unterstützend agierenden beteiligten *Stiftungen* werden organisatorisch in ihrem jeweiligen lokalen Wirkungskreis in *Grund- und Themenpatenschaften* gegliedert, um die Kommunen vor Ort optimal und individuell bei ihren jeweiligen Handlungsschwerpunkten begleiten zu können. Auch hier findet eine kontinuierliche Projektdokumentation seitens aller Beteiligten statt, um für jeweils andere Themenpatenschaften den vorbildhaften Modellcharakter eines etablierten Projektes für vergleichbare Aktivitäten verfügbar zu machen.¹¹⁵⁵ Um eine Teilnahme bewerben können sich mithin alle Kreise und kreisfreien Städte, die sich dem Ausbau der örtlichen Bildungs(beratungs-)landschaft widmen, vorausgesetzt sie weisen ein erarbeitetes Konzept vor, wie dieses so ausgestaltete Bildungswesen den sich wandelnden Ansprüchen einer aktuellen Wissensgesellschaft begegnen kann. Bei erfolgreicher Integration eines Bewerbers in das Projekt erfährt dieser sodann finanzielle, wie auch inhaltlich und organisatorisch praktische Hilfestellung.¹¹⁵⁶ Die dadurch angestrebten Ziele sollen eine erhöhte Transparenz von Bildungsangeboten, eine verbesserte Zugänglichkeit zu und Überbrückung von Bildungsprozessen, bedarfsorientierte Angebotsstrukturen, die Identifikation und Schließung von inhaltlichen und räumlichen Angebotslücken, die Erhöhung der Bildungsbeteiligung, die Erweiterung einer demokratisch ausgelegten Kulturlandschaft sowie schlussendlich die optimierte Bewältigung des demografischen Wandels sein. Indem für die jeweilige Projektdurchführung die lokal

¹¹⁵³ vgl. UNESCO (2010), S. 70

¹¹⁵⁴ www.kupoge.de/kulturrorte [letzter Abruf 12.11.2012]

¹¹⁵⁵ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012d) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012a)

¹¹⁵⁶ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012b)

oberste Leitung dem Oberbürgermeister zugesprochen wird, erfüllt das Projektvorgehen die besagte, für ein wahrscheinlicheres Reüssieren der Initiative notwendige Integration von zentralen Verantwortlichen auf der Makroebene.¹¹⁵⁷

Aus ähnlichen Intentionen heraus initiiert, werden in der Praxis vielerlei weitere vergleichbare Projekte auf verschiedenen Ebenen mit divergierenden Wirkungsradien und integrierten Teilnehmern durchgeführt. So ist ein weiteres, als Bildungsinitiative angesetztes Projekt, durchgeführt von der *Kulturstiftung der Länder*, das Programm *Kinder zum Olymp!*, das das Verhältnis junger Menschen zu Kultur konsolidieren soll und ebenfalls den Ausbau *kultureller Bildungsnetzwerke* fördert, insbesondere die Kooperation von Schulen und Kulturanbietern.¹¹⁵⁸ Ebenfalls ein starkes Netzwerk generierendes, alle Altersgruppen der Gesellschaft adressierendes Förderprojekt mit der zentralen Zielvorstellung des interkulturellen Austausches ist des Weiteren der von der *Montag Stiftung Kunst und Gesellschaft* ausgeschriebene *Ideen- und Konzeptwettbewerb für partizipative Projekte aus Deutschland, der Schweiz und Österreich*. Die geförderten Projektideen und Konzepte sollen dabei den Anspruch erfüllen, durch die Ermöglichung von sozialer und kultureller Teilhabe vor allem benachteiligten Bevölkerungsgruppen erweiterte Zugänge und Integrationsmöglichkeiten zu gewährleisten. Auch innerhalb dieser Fördermöglichkeit wird dabei eine Vernetzung der kulturellen Anbieter mit weiteren bereichsverwandten Einrichtungen und gemeinnützigen Organisationen angestrebt.¹¹⁵⁹

Bei der Majorität der Projektinitiation und -förderung wird jedoch die Zielgruppe der jungen Menschen fokussiert und mithin die Schule als der zentrale Kooperationspartner für Kultur- und Bildungspartnerschaften angesehen und involviert. So wird an Jugendliche ab 12 Jahren der Bildungspass *Kompetenznachweis Kultur* verliehen, der die Teilnahme dieser jungen Menschen an kulturpädagogischen Aktivitäten fördern soll und ebenfalls u.a. vom *BMBF* gefördert wird.¹¹⁶⁰ Aus Perspektive der Anbieter sollen dabei Angebote außerschulischer kultureller Bildung ermöglicht und ausgebaut sowie deren Erfolg deutlich gemacht werden, indem die wahrgenommenen kulturellen Bildungsaktivitäten des Pass-Besitzers unmittelbar dokumentiert werden und seine jeweils individuell eingebrachten Stärken geschildert und akzentuiert werden. Durch diese Funktion kann seitens der teilnehmenden Einrichtungen ihr Vermittlungsangebot direkt qualitativ optimiert werden.¹¹⁶¹

Eine ähnliche konstitutive Maßnahme mit Netzwerkcharakter, realisiert vor allem durch eine enge Zusammenarbeit von Schulen und Museen, die durch ihre Konzeptualisierung neben inhaltlicher Potentiale darüber hinaus eine unmittelbare Zielgruppenerweiterung seitens der Museen erzielt, indem neben den Schülern die Lehrer intensiv involviert werden, ist die in Salzburg an den Schulen vorbildhaft eingerichtete Stelle eines sogenannten *Kulturreferenten* – ein Lehrer, der direkter Ansprechpartner für die umliegenden kulturellen Bildungseinrichtungen ist, im Sinne einer Koordinierungsfunktion deren Angebote eruiert, mit Konzeptualisiert und kommuniziert sowie Kontakte herstellt und pflegt. Als unmittelbare Reaktion haben sodann die Museen der Stadt einen entsprechenden *Teacher's Club* eingerichtet, der u.a. interessierte Lehrer einmal im Jahr zu einem Informationsaustausch einlädt. Interessant ist bei diesem Verhältnis zwischen Museen und Schulen, dass, sobald ein Programm erwählt wurde, das eine Ausführung erfahren soll, die Museen – und

¹¹⁵⁷ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 63f.

¹¹⁵⁸ vgl. <http://www.kinderzumolymp.de/cms/home.aspx> [letzter Abruf 13.11.2012]

¹¹⁵⁹ vgl. Vogelsang (2011)

¹¹⁶⁰ vgl. <http://www.kompetenznachweiskultur.de/> [letzter Abruf 13.11.2012]

¹¹⁶¹ vgl. UNESCO (2010), S. 52

nicht die Schulen – die Schule(n) auswählen, mit denen sie in der folgenden Saison (enger) zusammenarbeiten wollen.¹¹⁶²

Innerhalb Deutschlands länderübergreifend nutzbar ist für eine derartige Übersicht über bestehende Vermittlungsangebote der Museen und ggf. ihr Potential für eine Zusammenarbeit mit Schulen, vor allem aber untereinander, eine Datenbank für museale Vermittlungsangebote. Die Website *KulturGut vermitteln Museum bildet!* soll einen Einblick in die Bildungs- und Vermittlungstätigkeit deutscher Museen ermöglichen. Der *Deutsche Museumsbund* will dadurch, gemeinsam mit weiteren Partnern (z.B. dem *Bundesverband Museumspädagogik e.V.* und dem *Institut für Museumsforschung*), eine potenzierte Wahrnehmung dieser Angebote in der Öffentlichkeit bewirken und den fachlichen und konzeptionellen Austausch zwischen den einzelnen Einrichtungen anregen und ausbauen. Gefördert wird das Projekt vom *Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien* und der *Deutsche Bank Stiftung*.¹¹⁶³

Ein umfangreiches Projekt auf Landesebene, das im Sinne eines ausdifferenzierten (*kulturellen*) *Bildungsnetzwerkes* neben der Zusammenarbeit von Schulen mit Museen auch andere Anbieter der (kulturellen) Bildungslandschaft integriert, ist die seit 2005 bestehende Initiative *Bildungspartner NRW*, die die formelle Bildung durch eine umfassende Vernetzung der Schulen mit z.B. Archiven, Bibliotheken, Museen und Volkshochschulen anreichern soll und ein gemeinsames Angebot des *Landes Nordrhein-Westfalen* und der jeweiligen *Kommunen* ist. Diese angestrebten Bildungspartnerschaften von Bildungs- und Kultureinrichtungen sollen die Ressourcen der Schulen, Einrichtungen der außerschulischen Bildung, weiteren Kulturanbietern und jungen Menschen effektiv bündeln, wobei eine Qualitätssicherung durch eine jeweils individuell konzeptualisierte Initiative gewährleistet wird, die für jede Kultur- oder Bildungseinrichtung und ihre Beziehung zur Schule adäquat und individuell ausgestaltet wird (z.B. Museum und Schule oder Bibliothek und Schule).¹¹⁶⁴ So soll die Initiative *Bibliothek und Schule* öffentliche Bibliotheken dazu motivieren, sich den Schulen ihrer Region als Bildungspartner anzubieten und u.a. in ihr Medienkonzept integrieren zu lassen, um so die Bildungschancen der jungen Menschen durch diese erweiterte Kooperation zu optimieren. Dabei wirkt die im Bibliothekssektor bereits umfassend etablierte Praxis der Vernetzung und Zusammenarbeit hilfreich, mithin begleitet wird die Kooperation von Bibliotheken und Schulen der Region vom *Verband der Bibliotheken NRW*, der *Landesarbeitsgemeinschaft der Schulbibliotheken* und der Expertengruppe *Bibliothek und Schule* des *Deutschen Bibliotheksverbandes*. Die positive Wirkung einer solchen Kooperation wurde dabei durch das Modellprojekt *Medienpartner Bibliothek und Schule NRW* des *Landes NRW* und der *Bertelsmann Stiftung* (2002 bis 2004) nachgewiesen, demnach die teilnehmenden Kinder eine erhöhte Lesemotivation erfuhren, die Bibliotheken ihre Ausleih- und Kundenzahlen steigern konnten und der Unterricht im Allgemeinen vielschichtiger und kreativer ausgestaltet werden konnte.¹¹⁶⁵

Parallel dazu existiert die Initiative *Museen und Schule*, die das Potential eines Museums würdigt, ein idealer außerschulisch-komplementärer *Lernort* sein zu können und durch die Integration des Museums und seiner fachlichen Kompetenzen in die Unterrichtsplanung die individuellen Lernmöglichkeiten eines Schülers signifikant potenziert werden können.¹¹⁶⁶

¹¹⁶² vgl. Mautner und Scharenberg (2009), S. 9

¹¹⁶³ vgl. Deutscher Museumsbund e.V. (2012t)

¹¹⁶⁴ vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012c)

¹¹⁶⁵ vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012a)

¹¹⁶⁶ vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012b)

Derartige Projekte, die hier lediglich in kleiner Zahl exemplarisch aufgeführt werden können und in ähnlicher Form durchaus flächendeckend und vielgestaltig etabliert sind, kommen im Sinne einer ausgeglichenen und ausdifferenzierten *kulturellen Bildungslandschaft* allen Interessen- und Anspruchsgruppen entgegen. So profitieren die Teilnehmer von der gesteigerten Qualität und Quantität der Vermittlungsangebote und -inhalte, sowohl im formellen, wie auch im außerschulischen Bildungsbereich und den Bemühungen der Kultureinrichtungen, eine intensiviert Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben / betreiben zu müssen, wird optimal entsprochen, indem ihre Wirkungsradien erheblich extendiert werden und eine signifikante Zielgruppenerweiterung stattfinden kann. Darüber hinaus wirken sich dies, die qualifizierte Vernetzung sowie die parallele Qualitätssicherung positiv auf ihre existenzielle Basis aus.

Parallel zu solch (kulturelle) Bildungslandschaften konstitutiv gestaltenden Projekten existieren darüber hinaus eine Vielzahl sich komplementär verhaltender singulärer Projekte und Programme, entweder seitens einer Einrichtung alleine, oder in Zusammenarbeit mit weiteren Partnern, jeweils von einer Vielzahl verschiedener Verantwortlicher initiiert und gefördert, die die Qualität und öffentliche Wahrnehmung insbesondere von Museen und Bibliotheken, mit Fokus auf den Vermittlungs- und Bildungsbereich, erheblich steigern können und in deren Zusammenhang sich für diese und weitere Einrichtungen der (kulturellen) Bildung eine große Zahl möglicher Kooperationen und Angebotserweiterungen ergeben.

So bietet in Niedersachsen der *Friedrich-Bödecker-Kreis e.V.* in Zusammenarbeit mit der *VGH-Stiftung* im Schuljahr 2012/2013 für eine optimierte Lese- und Medienkompetenz *Schreibwerkstätten* für Jugendliche an, die im Rahmen des laufenden Unterrichts jeweils zwei Tage von Schriftstellern durchgeführt werden und die in dieser Zeit Lesungen vor den Schulklassen halten, Gespräche mit den Schülern führen und Texte gemeinsam erarbeiten.¹¹⁶⁷ Diese so kreativ angereicherte Art der Leseförderung kann dabei sowohl für Bibliotheken, als aber durchaus auch für Museen eine ideale Gelegenheit für eine Zusammenarbeit sein, indem sie ihre Bestände und Objekte in ergänzender Form für die Projektphasen konzeptionell verfügbar machen und ihrerseits komplementäre Veranstaltungen durchführen können, die das vorerst an die Schule gebundene Projekt sodann durch weitere *Lern-*, bzw. *Leseorte* in die Lebensumwelt der Schüler und Lehrer transferieren. Hier zeigt sich einmal mehr das erweiterte Potential eines Museums mit einer entsprechend revidierten Museumsbibliothek, indem diese unmittelbar einen möglichen *Ort* für derartige Angebote darstellt sowie durch ihre (angepassten) Bestände eine inhaltliche und programmatische Erweiterung des Angebotes der Bibliotheken darstellen kann.

Eine ebenfalls von der *VGH-Stiftung* initiierte weitere Fördermöglichkeit und Gelegenheit, das pädagogische Vermittlungsangebot zu erweitern, besteht für Museen durch den *Förderpreis Museumspädagogik*, der die Museen bei der Vermittlung kultureller Bildung unterstützen soll, indem mit Hilfe des Preisgeldes museumspädagogische Angebote – und hier nicht nur für Kinder und Jugendliche, sondern ebenfalls durch generationenübergreifende Ansätze ebenfalls für ältere Besucher und Familien – ermöglicht werden können, die noch dazu einen möglichst integrativen Charakter besitzen sollen.¹¹⁶⁸ Bewerben können sich alle Museen aus dem Geschäftsgebiet der *VGH-Versicherung*, indem sie ihre Konzepte für Vorhaben im Bereich der Museumspädagogik, insbesondere für Kinder, Jugendliche und Familien, einreichen, so z.B. Integrationsprojekte, Vorhaben für Schulen (und hier dem Trend folgend insbesondere außerschulische Programme für Ganztagschulen), Ausstel-

¹¹⁶⁷ vgl. VGH-Stiftung (2012a)

¹¹⁶⁸ vgl. VGH-Stiftung (2012c)

lungen von Kindern für Kinder sowie weitere eigenständige oder sich speziell auf eine Ausstellung beziehende Projekte. Diese konzipierten Angebote sollten dabei leicht verständlich und nachhaltig sein, eine qualitätssichernde und Erfolg versprechende inhaltliche Tiefe besitzen sowie eine für die Verbreitung erfolgreicher Programme als Unterstützung für andere Einrichtungen hilfreiche Übertragbarkeit und das Potential zur Zusammenarbeit aufweisen. Die eingereichten Konzepte müssen dabei nicht zwangsläufig innovativ sein, auch bestehende Angebote können in Form einer entsprechenden Modifikation als Bewerbung eingereicht werden.¹¹⁶⁹

Im Rahmen der Erweiterung der öffentlichen Wahrnehmung eines Museums, aber auch der betreffenden kooperierenden Partner, stehen diesem theoretisch beim Ausbau einer *kulturellen Bildungslandschaft* des Weiteren z.B. *Universitäten* und *Fachhochschulen* zur Verfügung. Dabei kann ein Museum als ergänzender *Ort* des Studiums wirken, wenn es inhaltlich und strukturell in diverse Studienaktivitäten involviert ist, z.B. in Form von Tagungen, Seminaren, Vorträgen und weiteren akademischen Kooperationen, die derweil auch (*Volkshoch-*) *Schulen* miteinbinden können.¹¹⁷⁰ Insbesondere ein Museum, das über eine eigene Bibliothek verfügt, besitzt hierfür einen optimalen deskriptiven und normativen Ansatzpunkt, indem bei einer entsprechend professionell geführten Museumsbibliothek bereits ein gewisses Maß einer Vernetzung zu anderen Einrichtungen bestehen kann, die sodann durch die hinzukommenden Kooperationspartner extendiert werden kann.

Dennoch ist sowohl in der Theorie, wie auch in der Praxis ein unweigerlicher Schwerpunkt bei der Zusammenarbeit mit Schulen zu erkennen, sei es zwischen diesen und Bibliotheken oder aber Museen. So konnte durch die amerikanische Studie des *IMLS – True Needs True Partners 2002: Museums Serving Schools* – der Nutzen von Museen für Schulen zumindest quantitativ belegt werden, nach der die Zahl von Schülern, Studenten und Lehrern unter den Museumsbesuchern signifikant angestiegen ist.¹¹⁷¹ Selten findet sich jedoch die fortführende konzeptuelle Konsequenz einer Zusammenarbeit außerhalb dieser bipolaren Kooperation, hin zu einer multipolaren, einrichtungsübergreifenden Vernetzung, eben z.B. zwischen Schulen, Museen, Bibliotheken und weiteren genannten Anbietern (kultureller) Bildung. Aufgrund der Dominanz der Angebote von Schulen und Museen seien nun nachfolgend exemplarisch einige solche Projekte aufgeführt, die dabei die Möglichkeit von vor allem Museen und Bibliotheken, aktiv an der kulturellen Bildungslandschaft zu partizipieren, darstellen sollen.

Ein solches Projekt, das bundesweit eine langfristige Kooperation von Schulen und Museen durch ein gemeinsames interkulturelles Thema gewährleisten soll, ist das seit 2004 bestehende Vorhaben *schule@museum*, gemeinsam durchgeführt u.a. vom *Deutschen Museumsbund*, dem *BDK – Fachverband für Kunstpädagogik* und dem *Bundesverband Museumspädagogik*. Ebenfalls einer qualifizierten Projektarbeit entsprechend werden die Ergebnisse der jeweiligen Unternehmungen im Anschluss anderen Schulen und Museen in Form einer Handreichung und zugänglich über das Internet für zukünftige Kooperationen zur Verfügung gestellt. Im Rahmen dieser Projektdokumentation und dem sie begleitenden Informationsaustausch entsteht des Weiteren ein fachlicher *think tank* zur zukünftigen substanziellen Zusammenarbeit von Schulen und Museen.¹¹⁷²

¹¹⁶⁹ vgl. VGH-Stiftung (2012g)

¹¹⁷⁰ vgl. Raulff (2007), S. 42

¹¹⁷¹ vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 45

¹¹⁷² vgl. Deutscher Museumsbund e.V. et al. (2012)

Ebenfalls die Position von Museen als außerschulische *Lernorte* stärkend und für diese mit einer erheblich potenzierten Wahrnehmung und Gelegenheiten für *Produktpositionierungen* verbunden, besteht das Projekt *Jugend ins Museum*, eine gemeinsame Unternehmung der *Michael-Haukohl-Stiftung* und der *Kulturstiftung Hansestadt Lübeck*. Dabei sollen die Museen der Region für junge Menschen (als *Lernorte*) zugänglicher und attraktiver werden und durch die enge Zusammenarbeit mit Schulen insbesondere bildungsfernere Teile der Bevölkerung adressiert werden. Strukturell besteht das Projekt in Form einer vernetzten Vorgehensweise mit den jeweiligen Lehrplänen dabei aus drei singulär definierten, schließlich jedoch holistisch zusammenwirkenden *Säulen*: *Säule I* besteht aus *Unterrichtspaketen*, die in den Museen der Stadt für die Schulklassen 2 bis 12 in den Fächern Heimat- und Sachunterricht, Kunst, Deutsch, Biologie, Geschichte und Religion zur Verfügung stehen.¹¹⁷³ Diese Unterrichtspakete basieren auf den Lehrplänen der Schulen, sind mit den Sammlungen der Museen abgestimmt und inhaltlich noch einmal in die Jahrgangsstufen 2 bis 4 und 5 bis 12 segmentiert. Jedes Unterrichtspaket beinhaltet dabei eine Sach- und didaktische Analyse, einen Vorschlag für den Stundenablauf, Arbeitsblätter, Literaturhinweise und Angaben zu den Requisiten, die das jeweilige Museum vorhält und die in die Projektgestaltung einfließen können. Dadurch sind die Lehrkräfte unmittelbar in der Lage, selbstständigen, museumspädagogischen Unterricht durchzuführen.¹¹⁷⁴ Dies kommt nicht zuletzt dem detektierten Fachkräftemangel, entweder seitens der Schulen oder aber der Museen nivellierend zugute. *Säule II* ist des Weiteren der Arbeitsschwerpunkt *Schüler führen Schüler*, bei dem Schüler der Lübecker Gymnasien ein einem einjährigen Kurs zu Museumsführern ausgebildet werden und sodann die Berechtigung erhalten, andere Schüler durch das Museum zu führen. Dies nimmt Rücksicht auf den Sachverhalt, dass Erwachsene und junge Menschen teils enorm divergierende Interessen- und Verständigungsdifferenzen besitzen und Schüler Inhalte von Gleichaltrigen tendenziell geneigter rezipieren. Inhaltlich deckt die Ausbildung dafür u.a. die Wissensvermittlung zu bestimmten Themen, wie Kunst, Geschichte oder Literatur ab, beinhaltet eine Einführung in die Museumspädagogik und findet ihren Abschluss in Form einer finalen Prüfung.¹¹⁷⁵ *Säule III* schließlich ist die *Museumskunde*, die zweijährig als Wahlpflichtkurs im 9. und 10. Jahrgang an Lübecker Gemeinschaftsschulen integriert wird. Des Weiteren findet in den 7. bis 10. Jahrgängen weiterer Schulen der Wahlpflichtunterricht *Kultur aktiv* und *Aktiv durch den Wandel der Zeit* mit einem Schwerpunkt in den Lübecker Museen statt.¹¹⁷⁶ Dadurch soll das Interesse der Schüler für Kultur intensiviert und der Einstieg und Zugang zu kultureller Bildung vereinfacht werden. Im Rahmen der verschiedenen Kurse lernen die Schüler die Museums-sammlungen und -kernaufgaben kennen, erlernen das eigenständige Recherchieren zu Museumsinhalten und erarbeiten eigene Vermittlungsformen für Gleichaltrige, z.B. in Form eines Informationsplakates, einer in ihrem Umfang übersichtlichen Ausstellung, oder einer Museumsrallye.¹¹⁷⁷ Dadurch ist dieses Projekt nicht nur eine konzeptuell professionell wirkende Unternehmung, die unmittelbar eine bestehende Museumsbibliothek sowie weitere Bibliotheken der Region erfolgreich als inhaltlich und programmatisch anreichendes Element integrieren und deren erweiterte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und seitens weiterer Interessengruppen bewirken kann – ferner bietet sich hier eine optimale Ausgangssituation für die zukünftige qualitative Gestaltung der ausbaufähigen Qualifizierungslandschaft im Museumsbereich, indem bereits Schüler für die Thematik und die Einrichtungen sensibilisiert werden und ein entsprechendes Ausbildungsangebot – sei es im musealen

¹¹⁷³ vgl. Michael-Haukohl-Stiftung (2012b)

¹¹⁷⁴ vgl. Michael-Haukohl-Stiftung (2012d)

¹¹⁷⁵ vgl. Michael-Haukohl-Stiftung (2012c)

¹¹⁷⁶ vgl. Michael-Haukohl-Stiftung (2012b)

¹¹⁷⁷ vgl. Michael-Haukohl-Stiftung (2012e)

oder bibliothekarischen Sektor, oder aber verwandten Bereichen der Kultur und Bildung – wahrscheinlicher kennen und wahrnehmen, als es bisher der Fall ist.

Für all diese in ihrer Form durchaus professionellen Kooperationen zwischen den Einrichtungen der formellen und außerschulisch-kulturellen Bildung kann bemerkt werden, dass zumindest in der theoretischen Darstellung der Projekte eine Museumsbibliothek keine Erwähnung, bzw. Integration in die Projekthalte und -struktur findet. Dies wird seitens der Verfasserin zweifelsohne als Defizit angesehen, da eine entsprechend modifizierte Bibliothek eines mit anderen Einrichtungen der schulischen und kulturellen Bildung kooperierenden Museums, sofern es über diese verfügt, eine konsequente *räumliche*, wie auch *inhaltliche* Fortführung und Ausweitung der durchgeführten Projekte darstellen kann. Die Potentiale einer Museumsbibliothek, hier sowohl eine inhaltliche Bereicherung der Angebote zu bieten, wie auch ein *kulturelles Bildungsnetzwerk* als ggf. autonomer Partner ausdifferenzieren, wie auch die potenzierten Möglichkeiten seitens des Museums – schlussendlich jedoch aller Beteiligten Kooperationspartnern – seine öffentliche Wahrnehmung auf qualitativer, wie auch quantitativer Ebene steigern zu können und so letztendlich seine Position stärken zu können, wurden bereits anhand mehrerer Fokusse dargelegt, sei es aus der bibliothekarischen oder der musealen Perspektive, bezüglich inhaltlicher, wie auch struktureller Aspekte. Die Verfasserin appelliert mithin an Museen, die über eine eigene Bibliothek verfügen und u.a. durch Vermittlungskooperationen mit weiteren Einrichtungen der (kulturellen) Bildungslandschaft sowohl eine inhaltliche Bereicherung und Qualitätssteigerung, wie aber auch eine Öffentlichkeitswirksamkeit mit extendiertem Radius im Rahmen ihrer *Management- und Marketingstrategien* erfahren wollen, ihre Bibliothek unmittelbar in die Programm- und Netzwerkplanung zu integrieren, um von den vielen Potentialen, die diese für derartige Unternehmungen besitzt, profitieren zu können, da nicht zuletzt in Zeiten knapper Ressourcen jedwedes *Alleinstellungsmerkmal* einen signifikanten Vorteil bietet, die eigene Bedeutung und Position innerhalb der kultur- und bildungspolitischen Landschaft zu konsolidieren und zu kommunizieren. Und im Rahmen eines professionellen Museumsmanagements ist eine adäquat geführte Museumsbibliothek ohne Zweifel eine solche sogenannte *Unique Selling Proposition* ihrer Einrichtung auf den diversen relevanten Märkten, auf denen ein Museum agiert. In der Praxis lässt sich diesbezüglich jedoch bemerken, dass die wenigsten Museen dieses Potential auch nur ansatzweise ausschöpfen, eine Museumsbibliothek findet sodann bei Projektbeschreibungen, seien es nun einseitig museumsbezogene Angebote oder solche in Kooperation mit weiteren Einrichtungen, keinerlei Erwähnung, obwohl sie bei einer inhaltlichen und strukturellen Revision durch ihre beschriebene *hybride Position* und mithin mögliche *Scharnierfunktion* zwischen Museum, Bibliotheken, Schulen und weiteren verwandten Einrichtungen ein bedeutsames Element innerhalb der kulturellen und bildenden Vermittlungstätigkeiten angesehen werden kann.

Eine Ausnahme in der Praxis, wenn auch nur singulär seitens eines Museums, jedoch durchaus mit Kontakten zu Schulen der Umgebung, bietet demgegenüber allerdings in positiver Weise das Projekt *FIES – Forschen in eigener Sache*, das seit 2005 bestehende Vermittlungskonzept des *Übersee-Museums Bremen*, bei dem halbjährlich bis zu sieben Jugendlichengruppen – in der Regel Klassenverbände – teilnehmen können, wobei der Projektablauf strukturell grob vorgegeben ist, die jeweiligen Themen hingegen von jeder Gruppe individuell ausgestaltet werden. In Anlehnung an ein interkulturelles Ziel sollen dabei die Jugendlichen dazu motiviert werden, "sich und ihre Angehörigen als Experten ihrer eigenen Kultur einzubringen und gleichzeitig ihr Wissen über andere Kulturen zu

erweitern."¹¹⁷⁸ Dies soll durch eine Auseinandersetzung mit individuellen Lebensbiographien, dem eigenen Umfeld und den pluralistischen Entwicklungen innerhalb einer durch Globalisierung erheblich extendierten und vernetzten Welt erreicht werden, was neben dem Erwerb interkultureller Kompetenzen im Speziellen schlussendlich auch zur Optimierung sozialer Kompetenzen im Allgemeinen führen sowie Sach-, Methoden- und Medien- bzw. Präsentationskompetenz schulen soll. Der Projektablauf ist hierfür folglich in *drei Phasen* segmentiert: Sammeln, Recherchieren und Präsentieren, wobei anhand der musealen Objekte und Organisationsstrukturen sowohl inhaltliche, wie auch konzeptionelle Aspekte vermittelt werden. Ist das inhaltliche Potential für das gewählte Thema seitens des Museums adäquat ausgeschöpft, wird das Projekt sodann in den das Museum umgebenden *Raum* verlagert, diese so seitens der Jugendlichen eigens betriebene Forschung kann dabei in einer Vielzahl dafür geeigneter Einrichtungen stattfinden, z.B. in Archiven, Bibliotheken, aber auch Behörden. An dieser Stelle findet sich sodann auch als eines der wenigen Projekte eine unmittelbare Erwähnung der Museumsbibliothek, die in diesem Zusammenhang für die Forschungstätigkeit der jungen Menschen ebenfalls hinzugezogen werden kann. Ebenfalls dem Anspruch eines professionellen Projektes mit Vorbildcharakter für verwandte Einrichtungen entsprechend, wird jedes Projekt dokumentiert und final präsentiert. Das Projekt erfuhr bereits durch seine inhaltliche und konzeptionelle Professionalität eine öffentliche Anerkennung, indem der *Beauftragte für Kultur und Medien* das Projekt 2009 mit dem *1. Preis für Kulturelle Bildung* auszeichnete, da das Projekt u.a. ein hohes Maß an Interdisziplinarität aufweist, was nicht zuletzt den aktuellen Diskursen über die sich ausbreitende Wissensgesellschaft entgegenkommt. Des Weiteren wurde das Museum durch dieses Projekt als *Ausgewählter Ort im Land der Ideen 2010* ausgezeichnet. Fördernde Unterstützung erfährt das Projekt dabei u.a. von der *VGH-Stiftung* und der *Robert Bosch Stiftung*.¹¹⁷⁹

Ein anderes Projekt, das wiederum auf Kooperationsebene Museen und Schulen verbindet und als positives Beispiel mit Vorbildfunktion an dieser Stelle Erwähnung finden soll, ist das von 2007 bis 2010 von fünfzehn Museen und Schulen in Sachsen in Zusammenarbeit durchgeführte Vorhaben *LernStadtMuseum – Schüler entdecken Museen*, das neben der inhaltlichen Bereicherung darüber hinaus die Bedeutung von kultureller Bildung exponieren und kommunizieren und die dafür möglichen Konzepte und Kooperationen erkennbar machen sollte. Dementsprechend lag ein Arbeitsschwerpunkt des Vorhabens auf der strukturellen Annäherung von Museen und Schulen und wie deren substanzielle Zusammenarbeit organisatorisch optimiert und nachhaltig gestaltet werden kann, wofür die Einrichtungen durch regen Austausch die individuellen Stärken und Schwächen der jeweiligen Einrichtungen eruierten und wie dies sodann im Rahmen einer multipolaren Kooperation in ein positives Verhältnis gebracht werden kann. Als finale Zielgruppe wurden Schüler zwischen 12 und 17 Jahren adressiert, für die das Projekt u.a. einen interkulturellen und identitätsstiftenden Effekt haben sollte. Das Projekt wurde durch begleitende und abschließende Erhebungen unter den teilnehmenden Schülern, dem Museumspersonal sowie den beteiligten Lehrkräften evaluiert, wobei die Ergebnisse als Hilfsmittel für Einrichtungen mit vergleichbaren Vermittlungs- und Kooperationsabsichten dienen sollten und entsprechend öffentlichkeitswirksam durch mehrere öffentliche Präsentationen, Ausstellungen und filmische Dokumentationen kommuniziert wurde.¹¹⁸⁰

¹¹⁷⁸ Gibbs (2010), S. 66ff.

¹¹⁷⁹ vgl. Gibbs (2010), S. 66ff. und <http://uebersee-museum.de/fies.1bin.de/> [letzter Abruf 14.11.2012]

¹¹⁸⁰ vgl. UNESCO (2010), S. 35

Neben derartigen konzeptionell umfassenden Projekten haben des Weiteren insbesondere kleinere Museen ihr Vermittlungs- und museumspädagogisches Programm vor allem durch kleinere, mitnichten jedoch weniger bedeutende Programme, durchaus in Zusammenarbeit mit den Schulen ihrer Umgebung und / oder durch das Hinzuziehen externer Pädagogen, ausgestaltet. Die Vielzahl solcher inzwischen angebotenen Programme – insbesondere für junge Menschen konzipiert und überwiegend in den Kunst- und Historischen Museen stattfindend – an dieser Stelle annähernd vollständig aufzuführen, würde den Rahmen dieser Arbeit, wie gesagt, sprengen und soll auch nicht Ziel dieses Abschnittes sein. Vielmehr sollen auch an dieser Stelle ausgewählte exemplarisch Projekte Erwähnung finden, die in ähnlicher Form inzwischen vielerseits etabliert sind, um die Bemühungen der einzelnen Häuser sowohl autonom, als auch in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen der (kulturellen) Bildung zu skizzieren.

So ist ein (weiteres) zu nennendes museales Vermittlungsangebot mit kunstpädagogischem Ansatz für junge Menschen z.B. ein vom *Kunsthhaus Aarau* angebotenes und von einem Erziehungswissenschaftler initiiertes mediales Produkt die Kartenbox *10 x 10 Kunstbegegnungen* innerhalb der allgemeinen, für verschiedene Schulfächer konzipierten Reihe *10 x 10-Begegnungen*, die bei vor allem jungen Menschen eine persönliche Beziehung zu Kunstwerken intensivieren soll. Diese Box beinhaltet Reproduktionen von Gemälden, die im Original im *Kunsthhaus Aarau* zu betrachten sind, wobei auf jeder Kartenrückseite sodann durch einen angebotenen offenen Arbeitsauftrag die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Bild evoziert werden soll.¹¹⁸¹

Vergleichbare Projekte – vor allem innerhalb der Kunstpädagogik, die neben dem narrativen Potential der Angebote der Historischen Museen durch ihren kreativen Schwerpunkt vielerlei und folglich überwiegend genutzte Ansatzpunkte bietet – zielen ebenfalls auf die Auseinandersetzung von Kindern und Jugendlichen mit einem bestimmten oder mehreren Kunstwerken ab, indem diese von den Teilnehmern z.B. nachgestaltet oder mit einer aus ihnen generierten Geschichte angereichert werden und so extendierte Zugangsmöglichkeiten zu Kunst und Kultur bewirken können. Diese Programme beinhalten darüber hinaus in der Regel eine vorherige oder anschließende Führung durch das Museum, sei es von Museumspersonal, oder aber auch von Kindern für Kinder oder ihre Eltern usw.

Ebenfalls ein von inzwischen mehreren Museen in verschiedenen Ausprägungen realisiertes Angebot mit auditivem Schwerpunkt ist ein von Schülern konzipierter *Audioguide*, partiell in Begleitung eines *Podcasts*,¹¹⁸² entweder zu einzelnen Exponaten oder einer ganzen Ausstellung. Die dafür notwendigen Recherchen bieten dabei unmittelbar die Gelegenheit, eine Vielzahl betreffender Einrichtungen zusammenarbeiten zu lassen, wie dies bereits für obige Projekte geschildert wurde, z.B. die Faktensuche in anderen Museen der Umgebung, Bibliotheken, Archiven, der Schule (und ihrer Bibliothek) selber usw., bezüglich eines *Audio-Projektes* kann dabei ferner der *örtliche Rundfunk* partnerschaftlich integriert werden, indem Schüler ihre Ergebnisse z.B. in einem eigenen Radiobeitrag kommunizieren, was die Vermittlung von Medienkompetenz um einen bedeutsamen Kanal ausweitet. Organisatorisch können die Projekte sowohl im Rahmen wie auch außerhalb des regulären Unterrichts stattfinden und somit unterschiedliche Ansprüche an die Schüler stellen sowie deren individuellen Potentiale weit besser berücksichtigen.¹¹⁸³ Erneut wird an dieser Stelle die signifikante mögliche inhaltliche, wie auch strukturelle Programmanreicherung durch eine Museumsbibliothek, die qualifiziert in die Vermittlungsarbeit der Trägereinrichtung integriert ist, deutlich.

¹¹⁸¹ vgl. Mautner und Scharenberg (2009), S. 5

¹¹⁸² über das Internet abonnierbare Audio- oder Videodateien

¹¹⁸³ vgl. Mautner und Scharenberg (2009), S. 12 und S. 25f.

Darüber hinaus bieten sich einem Museum eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten, öffentlichkeitswirksam im Rahmen seines Vermittlungsangebotes und einer ausgestalteten *kulturellen Bildungslandschaft*, optimal angereichert durch eine eigene Bibliothek, in Form von Projekten und Programmen mit seinen Interessen- und Anspruchsgruppen, dabei vor allem Kindern und Jugendlichen, in Dialog zu treten. Neben rahmengebenden Veranstaltungen wie z.B. dem *Internationalen Museumstag* oder der *Langen Nacht der Museen*, der Wahrnehmung geeigneter Förderangebote, wie sie exemplarisch oben aufgeführt wurden sowie der konzeptionellen Hilfestellung seitens ebenfalls genannter möglicher qualifizierter Partner, z.B. dem *Bundesverband Museumspädagogik*, bieten sich vielerlei singuläre Angebotsmöglichkeiten, die jedoch sodann durchaus mit eventuellen weiteren Projekten verknüpft und in Kooperation mit weiteren Einrichtungen ausgestaltet werden können. So kann z.B. in Zusammenarbeit mit den örtlichen Bibliotheken ein *Museumsführerschein* für junge Menschen angeboten werden, für dessen Erhalt Fragen beantwortet werden müssen, die durch das Aufsuchen von z.B. Museen und Bibliotheken beantwortet werden können und dessen Besitz in der Folge entsprechende Vergünstigungen und Vorzüge bei dem Besuch der beteiligten Einrichtungen beinhaltet.

Das hierfür naheliegende dargelegte Potential einer eigenen Museumsbibliothek wurde dabei ebenfalls besonders im angloamerikanischen Ausland erkannt und entsprechend konsequent und innovativ realisiert. So richtete das *Houston Children's Museum* in Zusammenarbeit mit der *Houston Public Library* und der Unterstützung des *IMLS* eine eigene *Zweigbibliothek* ein, die Familien unmittelbar nach ihrem Museumsbesuch aufsuchen können und die derart konzipiert ist, dass die in den Ausstellungen rezipierten Inhalte weiter aufbereitet und implementiert werden können. Hierfür verfügt die Bibliothek über eine Vielzahl den heterogenen Zielgruppen gerecht werdenden Medien wie Büchern und weiteren Lernmaterialien für alle relevanten Altersgruppen, die sowohl vor Ort hinzugezogen, wie auch ausgeliehen werden können. Parallel zu dieser *Zweigbibliothek* existiert eine eigens für die Eltern eingerichtete Bibliothek, die ebenfalls entsprechend adäquate Medien vorhält und somit ein holistisch inhaltlich wie konzeptionell ausgestaltetes Netzwerk zwischen dem Museum und der örtlichen Bibliothek errichtet wurde, das den betreffenden Zielgruppen eine Vielzahl möglicher Zugänge und Nutzungsformen bietet.¹¹⁸⁴

Neben Museen können jedoch auch Bibliotheken eine zentrale Rolle innerhalb einer *kulturellen Bildungslandschaft* einnehmen und mit vielerlei möglichen Partnern kooperieren, vor allem bezüglich Aktivitäten, die sich der Vermittlung von Lese-, Medien- und Informationskompetenz widmen. Wie bereits elaboriert, ist dies insbesondere seitens der *öffentlichen Bibliotheken* bereits etablierte Praxis, doch auch die *wissenschaftlichen Bibliotheken* widmen sich zunehmend der Vermittlung von diesen Kompetenzen und werden nicht zuletzt dadurch eine weitere bildungsrelevante Einrichtung im Rahmen einer Zusammenarbeit von Akteuren der kulturellen und formellen Bildung. Auch in diesem Falle kann und soll eine Vollständigkeit bei der Aufführung von Bibliotheken (in Zusammenarbeit mit weiteren Einrichtungen) und ihren ausdifferenzierten Programmangeboten und Projekten in dieser Arbeit keinesfalls erreicht werden und lediglich ein exemplarischer Einblick in mögliche Aktivitäten und Fördergelegenheiten erfolgen.

So besteht eine vernetzte Zusammenarbeit seitens der Bibliotheken und Schulen aus Oldenburg und der Region durch das Netzwerk *Schu:Bi*, durch das die Lese- und Informationskompetenz bei Schülern der allgemein- und berufsbildenden Schulen gefördert werden soll. Dies wird angestrebt durch eine kontinuierliche Zusammenarbeit der Schulen und Bibliotheken während der gesamten Schulzeit der Schüler, um so ein nachhaltiges Lesein-

¹¹⁸⁴ vgl. Storey (2003), S. 14

teresse sowie die Fähigkeit und die Motivation zur verifizierenden Informationsrecherche und selbständigen Wissensaneignung zu erreichen. Das Fortbestehen des Netzwerkes wird dabei gewährleistet durch eine vertraglich formulierte *Bildungspartnerschaft*, die von 2007 bis 2010 als Projekt vom *Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur*, der *Stadt Oldenburg*, der *EWE-Stiftung*, der *VR-Stiftung der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Norddeutschland* und der *Volksbank Oldenburg* gefördert wurde und eines der Leitprojekte im Programm *Oldenburgs als Stadt der Wissenschaft 2009* war. Das Modell wurde dabei im Anschluss wissenschaftlich evaluiert und soll allen Schulen und Bibliotheken anderer Regionen beispielhaft für ähnliche Vorhaben zur Verfügung stehen.¹¹⁸⁵

Für den Ausbau einer *kulturellen Bildungslandschaft*, die somit konsequent auch die Bibliotheken der Region integriert, stehen dabei sowohl für organisatorische, wie auch inhaltliche Konzeptualisierungen sowie letztendlich angebotener Programme und Projekte insbesondere für die Bibliotheken neben den bereits genannten Förderinstanzen mehrere potentielle Einrichtungen und Akteure für qualifizierte Hilfestellung und fördernde Unterstützung als Anlaufstellen und potentielle Kontaktpartner bei einer Projekt-, bzw. Kooperationsarbeit zur Verfügung. Neben dem qualifizierten Fachpersonal der teilnehmenden Institutionen, seien dies Bibliotheken, Schulen o.ä., sind dies z.B. die *Stiftung Lesen*, deren Ziel es ist, die Lesekompetenz und Zugänge zum Lesen für alle Alters- und Bevölkerungsgruppen zu fördern und dafür eigens Partnerschaften mit den jeweiligen Bundes- und Landesministerien, wissenschaftlichen Einrichtungen, Stiftungen, Verbänden und Unternehmen eingeht, durch die sodann Forschungs- und Modellprojekte professionell betrieben werden können. Der operationelle Fokus liegt dabei auf dem Initiieren nachhaltiger Projekte vor allem in Kindergärten, Schulen, Bibliotheken, Buchhandlungen sowie weiteren Medienbetrieben.¹¹⁸⁶ Ein paralleles Projekt der *Stiftung Lesen* und dem *Land Niedersachsen* ist dabei ferner die *Akademie für Leseförderung der Stiftung Lesen an der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek*, die sich in ihrem Arbeitsschwerpunkt der Ausbildung von Leseförderern und Multiplikatoren widmet und so zu einer Ausdifferenzierung und Professionalisierung des Bereichs der Leseförderung beiträgt.¹¹⁸⁷ Die *Stiftung Lesen* organisiert u.a. den *Bundesweiten Vorlesetag* sowie in Zusammenarbeit mit der *Akademie für Leseförderung*, dem *Börsenverein des Deutschen Buchhandels* und weiteren Akteuren aus z.B. dem Schul-, Bibliotheks- und Buchhandelssektor den *UNESCO-Welttag des Buches*.¹¹⁸⁸

Ebenfalls die kultur- und bildungspolitisch relevanten Aktivitäten der Bibliotheken stärkend und fördernd wird z.B. seit 2001 von der *VGH-Stiftung*, dem *Landesverband Niedersachsen* und dem *Landesverband Bremen* im *Deutschen Bibliotheksverband* der *Bibliothekspreis* verliehen, der Bibliotheken in Niedersachsen und Bremen sowohl für ihre substantielle Arbeit, wie auch innovative Konzepte auszeichnet. Bewerben können sich öffentliche, private, wissenschaftliche und kirchliche Bibliotheken. Die große Zahl kleiner Bibliotheken der Bibliothekslandschaft und die diesbezüglich stattfindenden Bemühungen der Kommunen würdigend wird parallel dazu der *Bibliothekspreis für kleine Bibliotheken* für Einrichtungen in Gemeinden mit unter 15.000 Einwohnern vergeben. Um durch diesen Preis eine Qualitätssteigerung der Angebote zu erreichen, ist dieser zweckgebunden und darf nur für das Projekt verwendet werden, mit dem sich die Einrichtung für den Preis beworben hat und das sodann innerhalb eines Jahres nach der Preisverleihung realisiert und adäquat dokumentiert werden muss. Für die Auswahl eines förderungswürdigen Projektes wird dabei in Anlehnung an essenziell gestiegene Erwartungen an Bibliotheken berücksichtigt, in welchem Umfang sie das individuelle Bibliotheksprofil, eine benutzerfreundli-

¹¹⁸⁵ vgl. Landesbibliothek Oldenburg (2006) und <http://www.schubi-ol.de/> [letzter Abruf 14.11.2012]

¹¹⁸⁶ vgl. Stiftung Lesen (2012b)

¹¹⁸⁷ vgl. <http://www.alf-hannover.de/index.php> [letzter Abruf 14.11.2012]

¹¹⁸⁸ vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2012)

che Bestandspräsentation, ausreichende Öffnungszeiten, eine wirksame Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, eine Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern, Kultur- und Bildungsaktivitäten, Engagement in der Leseförderung sowie die Vermittlung von Informationskompetenz berücksichtigt. Ferner muss die garantierte Unterstützung des Einrichtungsträgers nachgewiesen werden, um die anschließende Projektumsetzung zu gewährleisten.¹¹⁸⁹

Ein weiteres Programmangebot, das sich in seinem Schwerpunkt der Literatur widmet, in seinem daraus resultierenden Kooperationspotential neben Bibliotheken jedoch durchaus auch Museen integrieren kann, ist die bereits erwähnte, ebenfalls von der *VGH-Stiftung* initiierte, *LiteraTour Nord*, innerhalb derer Autoren an wechselnden Orten der Region Niedersachsen in Literaturhäusern und Buchhandlungen aus ihren Neuerscheinungen lesen und sich dadurch zeitgleich um den *Preis der LiteraTour Nord*, der seit 2006 von der *VGH-Stiftung* ausgelobt wird, bewerben.¹¹⁹⁰ Innerhalb eines multipolaren kulturellen Bildungsnetzwerkes könnten die kooperierenden Partner hierbei als Veranstaltungsort zur Verfügung stehen sowie die Angebote inhaltlich durch ihre vielen verschiedenen Medien anreichern. So z.B. auch für das jährliche *Literaturfest Niedersachsen*, ebenso von der *VGH-Stiftung* ausgerichtet, das jeweils einen Monat lang thematisch ausgerichtete Veranstaltungen, wie Lesungen, Vorträge, Diskussionen oder Kinderprogramme, geführt von Literaten an wechselnden Orten anbietet.¹¹⁹¹ Hierbei können die Partner des besagten Netzwerkes unmittelbar durch ihre pluralistischen Medien, Objekte und Inhalte als kreative Partner fungieren, die es durch die Unterstützung der Ausdifferenzierung des Angebots erlauben, die heterogenen Zielgruppen optimaler zu adressieren.

Ein weiteres, sich in seinem Schwerpunkt der Leseförderung und dem Textverständnis widmendes, und in erster Linie die Bibliotheken betreffendes, inzwischen profiliertes Projekt, das ebenfalls bereits Erwähnung fand, ist der von der *Büchereizentrale Niedersachsen* und der *VGH-Stiftung* konzeptualisierte und in Kooperation mit dem *Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur*, dem *Niedersächsischen Kultusministerium* und der *Akademie für Leseförderung* stattfindende *Julius Club*. Dieser wird jährlich während der Sommerferien ausgerichtet und adressiert Schüler zwischen 11 und 14 Jahren. Hierfür wählt jedes Jahr eine Jury 100 aktuelle geeignete Buchtitel aus, die sodann in den teilnehmenden Bibliotheken verfügbar sind. Die Kinder lesen aus dieser Auswahl über die Ferien hinweg ihnen zusagende Titel und erhalten je nach Anzahl der gelesenen Bücher eine Auszeichnung sowie eine weitere Honoration, schreiben sie über einen oder mehrere dieser Titel eine Rezension. Umrahmt wird das Angebot durch eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung sowie parallele Aktionen; die enge Zusammenarbeit mit den Schulen gewährleistet, u.a. durch einen direkten positiven Zeugnisvermerk, eine qualifizierte Basis.¹¹⁹²

Ein allgemeiner Trend, den immer mehr Bibliotheken, aber auch Buchhandlungen, in ihr Programmangebot integrieren und ebenfalls Kinder und Jugendliche ansprechen soll, ist des Weiteren die Veranstaltung von sogenannten *Book Slams*, bei denen Jugendliche Gleichaltrigen Bücher (in der Regel Neuerscheinungen) präsentieren, indem sie schauspielerisch aktiv werden und der Buchinhalt anhand von kurzen, durch z.B. Verkleidungen unterstütztes, darstellendes Spiel vermittelt wird. Die Erfahrung bestätigt dadurch einen großen Zulauf der Jugendlichen und eine gesteigerte Akzeptanz des Buchangebots, auch von Titeln, die ansonsten eventuell weniger Beachtung gefunden hätten.¹¹⁹³ Auch hier bietet sich innerhalb einer kulturellen Bildungslandschaft neben den Bibliotheken auch für die

¹¹⁸⁹ vgl. VGH-Stiftung (2012b)

¹¹⁹⁰ vgl. VGH-Stiftung (2012e)

¹¹⁹¹ vgl. VGH-Stiftung (2012f)

¹¹⁹² vgl. VGH-Stiftung (2012d) und <http://www.julius-club.de/jc> [letzter Abruf 14.11.2012]

¹¹⁹³ vgl. Hilbig (2012), S. 14

teilnehmenden Museen ein Ansatzpunkt, indem sie ein ähnliches Konzept z.B. modifiziert für ihre Exponate innerhalb ihres Vermittlungsangebotes anwenden können, jedoch auch auf weniger abstrakter Ebene, mithin unmittelbar in ihrer hauseigenen Bibliothek implementieren können und so die dortigen Bestände vor allem für jüngere Menschen zugänglich zu machen, sofern diese für diese Zielgruppe pertinent und geeignet sind.

Mit Rücksichtnahme auf die ebenfalls notwendige Ansprache älterer Zielgruppen sowohl seitens der Museen als auch der Bibliotheken sei abschließend die ebenfalls für mögliche Projekte und Kooperationen eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes* relevante Rolle der *Hochschulen* und für sie bestehende Förderprogramme dargelegt. Neben der Integration ihrer Bibliotheken sind dabei die *Hochschulen* selber insbesondere für die qualifizierte Ausgestaltung des Ausbildungsangebotes für den Kultur- und Bildungssektor von enormer Bedeutung, deren zusätzliche praktische Vernetzung und umfassend gewährleistete Zugänglichkeit die schlussendlich für ein kontinuierlich bestehendes und fortwährend qualitativ gesichertes *Kultur- und Bildungsnetzwerk* unabdingbar ist, da ohne das entsprechend fachlich qualifizierte Personal in allen beteiligten Institutionen derart effektive Programme und Projekte nicht konzeptualisiert und realisiert werden können. Für das Fortbestehen fachlich ausgebildeten Museumspersonals sowie der Gewährleistung eines optimalen qualitativen Niveaus der musealen Kernaufgaben besteht z.B. innerhalb einer solchen Zusammenarbeit als Förderprogramm für Museen und öffentliche Sammlungen die Initiative *Fellowship Internationales Museum*, durch das die *Kulturstiftung des Bundes* deutschen Museen ermöglicht, qualifizierte Nachwuchswissenschaftler und Kuratoren aus dem Ausland zu beschäftigen. Dies soll nicht nur die innermuseale Vernetzung konsolidieren und fachlich anreichern, sondern darüber hinaus deren Sichtbarkeit sowie die Wahrnehmung sich wandelnder Museumsarbeit in der Öffentlichkeit potenzieren.¹¹⁹⁴ Hier bieten sich innerhalb eines bereits bestehenden Bildungsnetzwerkes neben den Bibliotheken folglich die *Hochschulen* als formeller Bildungspartner für die Museen an, um den fachlichen Dialog so umfassend wie möglich zu gewährleisten und facettenreich auszugestalten.

Anhand dieser genannten Beispiele zeigen sich für die Akteure eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes*, insbesondere der Museen, Bibliotheken und Schulen, eine Vielzahl möglicher Fördereinrichtungen und -partner sowie konkreter Projekte, die einrichtungsintern, aber auch mit einem oder mehreren Partnern gemeinsam initiiert und ein- oder mehrmalig durchgeführt werden können und in der Folge das formelle Bildungsangebot kreativ und professionell anreichern können. Hiervon profitieren dabei nicht nur die betreffenden Zielgruppen, sondern ebenfalls die beteiligten Einrichtungen, indem durch derlei Aktivitäten ihr inhaltlicher Reichtum und ihre Professionalität und damit ihre Bedeutung in der Gesellschaft manifestiert und ihre Existenzgrundlage zukünftig gesichert werden kann. Dies wird des Weiteren unmittelbar ermöglicht, indem die Institutionen diese Angebote und Projekte äußerst öffentlichkeitswirksam in ihre *Management- und Marketingstrategien* implementieren können, was zu einer Qualitätssteigerung des Angebots und der hauseigenen Organisation führt sowie der Potenzierung ihrer Attraktivität aus Sicht der (potentiellen) Besucher, bzw. Nutzer, deren Aufmerksamkeit zu erlangen bei den sich immer weiter ausdifferenzierenden Freizeit-, Kultur- und Bildungsmärkten und -gewohnheiten zunehmend diffiziler wird. Dem kann gestärkt begegnet werden, indem die betreffenden Einrichtungen innerhalb ihrer *Management- und Marketingaktivitäten* sowohl eigene Angebote und *Produkte* möglichst öffentlichkeitswirksam und kontinuierlich modifiziert für so viele Zielgruppen wie möglich offerieren, als auch durch eine möglichst viele Akteure integrierende,

¹¹⁹⁴ vgl. Kulturstiftung des Bundes (2012b)

holistisch konzipierte kulturelle Bildungslandschaft ihrer Region etablieren, die u.a. einen positionsstärkenden und Qualität gewährleistenden Effekt haben kann. Als spezieller Akteur und da bisher tendenziell eklatant vernachlässigt soll hierbei die Bedeutung und das enorme Potential einer entsprechend inhaltlich und strukturell revidierten Museumsbibliothek exponiert werden, die innerhalb eines solchen *Netzwerkes* durch ihre *hybride Scharnierfunktion* eine besondere Stellung einnehmen kann, von der neben den Besuchern, bzw. Nutzern sowohl sie selber, als in ihrer Funktion als wissenschaftliche Spezialbibliothek als Teil einer sie beherbergenden Trägereinrichtung sowie weitere Teilnehmer der Kooperation, vor allem aber das Museum selber, vor allem im Rahmen seiner *Produkt- und Kommunikationspolitik*, profitieren können.

7 Fazit und Ausblick

Das Thema (kulturelle) Bildung dominiert kontinuierlich eine Vielzahl geführter Debatten, sowohl auf politischer, als auch gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene, in deskriptiver wie auch normativer Form. Angestrebte Strukturveränderungen und Entscheidungsprozesse werden dabei von mehreren externen, polygenen Determinanten maßgeblich angestoßen und beeinflusst. Das zentrale Interesse auf Makroebene besteht bezüglich der Optimierung von Bildungsprozessen und -rahmenbedingungen dabei darin, im Zuge sich wandelnder Anforderungen und Variablen der zunehmend bedeutsamer werdenden Wissensgesellschaft auf allen Ebenen den aktuellen Ansprüchen zu genügen. Da diese nicht nur schulisches, formell angeeignetes Wissen fordert, sondern ebenso im Rahmen des demografischen Wandels interkulturelle und soziale Kompetenzen, ist es mithin vonnöten, über die angebotenen Bildungsprozesse – sowohl auf formeller wie auch auf außerschulischer Ebene – in die Gesellschaft integriert zu werden.¹¹⁹⁵ Dies ist jedoch gegenwärtig durch das derart bestehende formelle Bildungssystem in der benötigten Form nicht möglich – nicht zuletzt durch die Fokussierung auf die Schwächen der Bildungsteilnehmer werden kulturelle Disparitäten manifestiert und Bildungschancen nicht angemessen demokratisch konzeptioniert und offeriert. Noch immer besteht ein nachgewiesener Zusammenhang zwischen Bildungsgrad und sozialer Herkunft.¹¹⁹⁶ Die defizitäre Struktur des aktuellen (formellen) Bildungssystems wird darüber hinaus deutlich, berücksichtigt man die zunehmend relevanter werdende Bedeutung weiterer spezifischer Kompetenzen, die in der individuellen Bildungsbiographie eines Individuums immer ausschlaggebender noch vor formellen Bildungsabschlüssen werden. Dies hat seine Ursache in der wachsenden Komplexität und Interdisziplinarität, die durch die sich herausbildende Wissensgesellschaft entstehen und innerhalb derer ein kompetentes Agieren nicht nur seitens politischer und wirtschaftlicher Akteure gefordert wird, da die sich stellenden Problemfragen, die Interpretation der aufeinandertreffenden Welten und resultiert aus der der Wissensgesellschaft vorangegangenen Informationsgesellschaft ein ubiquitär wirkendes erforderliches Orientierungswissen in immer umfangreicherem Maße gefordert werden. Diesen gestiegenen Ansprüchen kann jedoch das formelle Bildungssystem mit seinen veralteten Bildungs- und Vermittlungskonzepten nicht adäquat begegnen, da vor allem die Fähigkeit zur Interdisziplinarität, sei sie Fächer- oder Institutsübergreifend, nicht gegeben ist.¹¹⁹⁷ Dies macht sodann die eminente und stets wachsende Bedeutung außerschulischen Lernens und kultureller Bildung in Ergänzung zu den zu modifizierenden Bildungsprozessen deutlich, wobei insbesondere die

¹¹⁹⁵ vgl. Deutscher Städtetag (2006), S. 14

¹¹⁹⁶ vgl. Haan und Poltermann (2002), S. 33

¹¹⁹⁷ vgl. Haan und Poltermann (2002), S. 27

kulturelle Bildung den demografisch bedingten, notwendigen gesellschaftlichen Integrationsansprüchen entspricht, indem sie unmittelbar den für sie prognostizierten dominierenden Determinanten einer sich kontinuierlich ausdifferenzierenden und pluralistischer werdenden Gesellschaft begegnet, die aus einer Vielzahl heterogener Interessen- und Anspruchsgruppen, Akteuren und ihnen entsprechend konzipierten Programmen und Angeboten besteht.¹¹⁹⁸ Strukturell betreffen diese Wandlungsprozesse dabei auf der Mesoebene vor allem die jeweiligen Kommunen, die insbesondere durch den demografischen Wandel gesellschaftlich vielfältiger werden und im Rahmen der beherrschenden Ressourcenknappheit und dem parallel dazu bestehenden Wettbewerb um Standortvorteile und Fördermittel besonders handlungsbedürftig sind und dabei innovativ und proaktiv vorgehen müssen. Die Basis für derlei Aktivitäten ist dabei ein soziales Miteinander, das in optimaler Form nur durch die die formelle Bildung ergänzende kulturelle Bildung erreicht werden kann.¹¹⁹⁹ Folglich ist es für die einzelnen Kommunen zukünftig von signifikanter Relevanz, neben wirtschaftlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen – mithin den sogenannten *harten Standortfaktoren* – durch eine facettenreiche Kultur- und Bildungslandschaft – also den *weichen Standortfaktoren*, die zwar schwerer als harte Faktoren zu messen, jedoch zunehmend relevanter sind – attraktiv zu sein und zu bleiben.¹²⁰⁰ Demzufolge ist es für die Städte und Kommunen unabdingbar, trotz knapper Etats in die dominierenden Bereiche Bildung und Kultur zu investieren, da dies eine direkte Investition in die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes ist,¹²⁰¹ die schlussendlich wiederum dazu beiträgt, die Region mit weiteren Mitteln zu versorgen, sich folglich ein reziprokes Verhältnis aus Investitionen und Erträgen bildet. In diesem Zusammenhang gilt es insbesondere für den im Vergleich zur formellen Bildung weniger verbindlich und formell strukturierten Kultursektor, diesen mit dem schulischen Bildungsbereich abzustimmen und verbindlich zu fusionieren sowie die diversen auf dem Gebiet der (kulturellen) Bildung aktiven Akteure und ihre Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen zu identifizieren und zentral zusammenzubringen. Aus den verschiedenen Ressorts, die zukünftig enger zusammenarbeiten müssen, müssen die jeweiligen Ansprechpartner sowie potentielle, durchaus vorhandene Fördermittel erkenntlich gemacht werden, wobei sowohl ökonomische, wie aber auch politische und gesellschaftliche Einflüsse berücksichtigt werden müssen, um langfristig effektiv und effizient den Bildungs- und Kultursektor ausbauen zu können.¹²⁰² In diesem Zusammenhang muss sodann konstitutiv für alle Beteiligten eine Motivationsbasis geschaffen werden, die derartige Unternehmungen in ihrer Notwendigkeit deutlich macht und durch entsprechende Instrumente und Anreize die Vorteile für die einzelnen Akteure exponiert, damit diese schlussendlich nicht nur ihre eigenen Investitionen potenzieren, sondern auch ihr Engagement bei der Zusammenarbeit mit weiteren Ressorts und Einrichtungen intensivieren.¹²⁰³ Insbesondere für die Anbieter kultureller Bildung besteht hierbei ein gewichtiges Argument in der potentiellen Ausweitung ihrer Wahrnehmung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, indem derartige Aktivitäten unmittelbar Eingang in ihre *Management- und Marketingstrategien* finden können. Dies wird für die betreffenden Einrichtungen umso relevanter, als diese stets um (öffentliche) Fördermittel als ihre Existenzgrundlage ringen, und durch die Knappheit dieser Mittel immer wieder aufs Neue ihren Nutzen nachweisen müssen. Besonders betrifft dies als dominierende Einrichtungen der kulturellen Bildung Mu-

¹¹⁹⁸ vgl. UNESCO (2010), S. 36

¹¹⁹⁹ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012c)

¹²⁰⁰ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) 2012b und Deutscher Bundestag (2007), S. 354f.

¹²⁰¹ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a)

¹²⁰² vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 340

¹²⁰³ vgl. Duveneck und Volkholz (2011), S. 70

seen und Bibliotheken, die in den letzten Jahren bereits durch verschiedene Unternehmungen auf die diversen sich wandelnden Ansprüche, die von außen an sie gestellt werden, reagiert haben. So wurden aufgrund der immer weniger selbstverständlichen öffentlichen Finanzierung in der Majorität der Einrichtungen Managementstrategien etabliert, die über die Jahre eine zunehmende Professionalisierung erfuhren und die des Öfteren rahmengebend für eine zeitgleich stattfindende Transformation der Trägerschaftsform von einer öffentlichen hin zu einer privaten waren, um die finanziellen und organisatorischen Handlungsspielräume für die Einrichtung erweitern zu können. Diese Prozesse und weitere externe Determinanten, wie das stets notwendige Einwerben von öffentlichen wie auch privaten Drittmitteln sowie seitens der heterogener werdenden Gesellschaft ein sich immer weiter ausdifferenzierender und in seinen Angeboten und Ansprüchen fordernder Freizeit- und Bildungsmarkt u.a., führten sodann dazu, dass innerhalb bewährter Managementprozesse das sie beinhaltende Segment der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings sowohl seitens der Museen, als auch der Bibliotheken (und hier nach den öffentlichen zunehmend auch der wissenschaftlichen) integriert und kontinuierlich professionalisiert wurde. Die Situation, die dabei für Museen und Bibliotheken und ihre zentralen Aufgaben besteht, beinhaltet dabei zugleich die Aspekte Kontinuität wie auch Wandel und Transformation. Beständigkeit weisen sie dabei u.a. bezüglich ihrer Eigenschaften der authentischen Überlieferung, ihren Potentialen bei der sozialen Integration sowie der bildenden und unterhaltenden Vermittlungsarbeit auf.¹²⁰⁴ Im Sinne einer kontinuierlich notwendigen gesellschaftlichen Reflexion für die konstitutive Ausrichtung der Einrichtung, um nicht aus Sicht der Interessen- und Anspruchsgruppen aller Ebenen obsolet zu werden, sondern stets auf allen relevanten Märkten attraktiv zu bleiben, müssen die sich daraus ergebenden Aufgaben und Aktivitäten jedoch stets angepasst und revidiert werden. Im Rahmen einer professionellen Marketingstrategie spielen dabei für Museen und Bibliotheken insbesondere als größte potentielle Handlungsfelder die *Produkt- und Kommunikationspolitik* die zentrale Rolle, um mit den Zielgruppen in einen öffentlichkeitswirksamen Dialog zu treten und so ihre existenzielle Grundlage zu konsolidieren. Diese Zielgruppenarbeit wird von Museen und Bibliotheken zunehmend professioneller betrieben und durch diese optimierte Zielgruppenansprache effektiver und effizienter. Sie ist jedoch auch eine der größten Herausforderungen dieser Einrichtungen, da es für derartige Aktivitäten qualifizierten Personals sowie ausreichend verfügbarer Mittel bedarf, um im Rahmen ihres öffentlichen Auftrages möglichst alle Zielgruppen, die sich als äußerst heterogen erweisen, adressieren zu können. Denn nicht zuletzt durch jeden neu gewonnenen Besucher, bzw. Nutzer macht sich die Einrichtung vor allem aus Sicht der verantwortlichen Träger und Förderer weniger entbehrlich und es stehen sogleich erweiterte Mittel zur Verfügung, die wieder direkt in weitere Management- und Marketingaktivitäten investiert werden können. Vor allem die öffentlichen Bibliotheken haben diesbezüglich durch ihre enge gesellschaftliche Verbindung mit ihren (potentiellen) Nutzergruppen früh begonnen, nachfrageorientierte Zielgruppenarbeit öffentlichkeitswirksam zu betreiben und so über die Zeit viele Erfahrungen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit aggregieren können – sich somit einer überwiegend verankerten Position in der Gesellschaft, durch eine hohe Nutzerfrequentierung, vor allem seitens junger Menschen, erfreuen können. Die Museen mit ihrer angebotsorientierten, mehrere Bevölkerungsschichten durch ihre anspruchsvolleren Zugänge des Öfteren ausschließenden Inhalten wurden auf diesen Gebieten erst später aktiv, weisen jedoch inzwischen auch eine teilweise hohe Professionalität auf. Dennoch ist es in den musealen Fachdiskursen ein stetes Thema, wie vor allem museumsferne Zielgruppen intensiver und optimaler adressiert und involviert werden können. Einem Museum bieten sich hierbei neben seiner inzwischen

¹²⁰⁴ vgl. Jahn und Maischein (2008), S. 12

vielerseits etablierten Museumspädagogik vor allem weitere umfangreiche Handlungspotentiale innerhalb seiner *Produkt- und Kommunikationspolitik*. Ein dabei mögliches Produkt eines Museums, dass sodann öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden kann, in der Praxis jedoch überwiegend lediglich in der Peripherie der Aufmerksamkeit existiert, ist dabei eine in durchaus vielen Häusern vorhandene Museumsbibliothek. Im Sinne einer wissenschaftlichen Spezialbibliothek hat diese die konstitutive Aufgabe, die Mitarbeiter des Museums mit den notwendigen Informationen zu versorgen, um diese bei der Ausführung der musealen Kernaufgaben zu unterstützen. Viele Museumsbibliotheken stehen dabei in Form der *Präsenznutzung* einer interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung. Dies ist jedoch in der Regel kaum bekannt, da die meisten Museen ihre Bibliotheken im Verborgenen führen und diese eine weitere Geringschätzung erfahren, indem sie allzu oft nicht von Fachpersonal geführt werden, innerhalb der Trägereinrichtung nicht als bedeutsame, autonome Abteilung wahrgenommen und konzeptionell integriert, geschweige denn den Besuchern des Museums nahegebracht werden. Dies ist als eklatantes Defizit zu betrachten, bereichert eine Museumsbibliothek schließlich durch ihren hochspezialisierten Bestand nicht nur die Einrichtung bezüglich ihrer Objektbestände und der sie betreffenden Aufgaben – was sich unmittelbar auf die Angebotsqualität und damit die existenzielle Argumentationsbasis des Museums auswirkt –, sondern kann darüber hinaus direkt als Instrument innerhalb der Marketingstrategie der Institution Bedeutung erlangen, indem diese nicht nur grundsätzlich anhand ihres Bestandes und eventueller, für Spezialbibliotheken übliche Kooperationen mit weiteren Bibliotheken und Museen ein bedeutsames *Alleinstellungsmerkmal* eines Museums darstellen kann, sondern sowohl inhaltlich, wie auch konzeptionell in die Vermittlungsarbeit des Museums integriert werden kann. Eine so marketingwirksam als *Produkt* des Museums an seine (potentiellen) Besucher kommunizierte Museumsbibliothek kann durch eine inhaltliche und programmatische Revision sodann unmittelbar als komplementärer Akteur in der musealen Vermittlungsarbeit hinzugezogen werden und durch eine weitere essenzielle Ausweitung hin zu einem im Museum zentral bestehenden *Informations- und Kulturzentrum* sogleich eine erheblich ausgeweitete Zugangsmöglichkeit auch für museumsferne Zielgruppen zu der Einrichtung bedeuten. Ein durch einen solchen potentiellen *Lern- und Kommunikationsort* bereichertes Museum kann dadurch jedoch nicht nur durch somit extendierte und neuartige Kanäle in einen öffentlichkeitswirksamen Dialog mit seinen Interessen- und Anspruchsgruppen treten, sondern durch eine entsprechend ausgewogene Angebotserweiterung im Zuge seiner Vermittlungstätigkeiten, ausgerichtet von der zum *Informations-, bzw. Kompetenz- und Kulturzentrum* transformierten Museumsbibliothek, optimal den sich diametral gegenüberstehenden Ansprüchen eines Museums entgegenkommen, sowohl als Einrichtung der kulturellen Bildung zu fungieren, als auch hinsichtlich einer kontinuierlichen Zielgruppenerweiterung unterhaltende Angebote für die Freizeitgestaltung denjenigen Zielgruppen zu offerieren, die weniger an wissenschaftlichen denn an zerstreuten, *event-basierten* Angeboten interessiert sind. Um als derart reversionierte und innerhalb der musealen Organisationsstrukturen und Managementprozesse autark bestehende Abteilung reüssieren und das Museum bei seiner Öffentlichkeitsarbeit unterstützen zu können, ist es für eine zu einem *Kommunikationszentrum* des Museums umstrukturierten Museumsbibliothek – sowohl nach innen wie auch nach außen – substanziell vonnöten, dass diese innerhalb des Museums entsprechend anerkannt und genutzt wird und sodann die Zusammenarbeit der Museumsmitarbeiter optimieren kann, die letztendlich notwendig für die Erfüllung der musealen Kernaufgaben ist und sich somit unmittelbar auf die externe Öffentlichkeit des Museums auswirkt. In diesem Zusammenhang muss dabei auf formeller Ebene bemerkt werden, dass derlei Unternehmungen u.a. ein Hemmnis durch fehlende adäquate Qualifizierungsmöglichkeiten für (angehende) Museumsmitarbeiter erfahren. Während als Grund für das Fehlen qualifizierten

Personals in einer Museumsbibliothek in der Regel ein Mangel an finanziellen Mitteln und nicht dem substanziellen Fehlen geeigneter Ausbildungsangebote seitens des Bibliothekssektors, der diesbezüglich ein umfangreiches Spektrum an möglichen Qualifizierungsmaßnahmen auf verschiedenen Anspruchsebenen aufweist, als Ursache genannt werden muss, besteht für den musealen Sektor ein fundamentales Defizit hinsichtlich geeigneter museumsspezifischer Ausbildungs- und Studiengänge. Zwar wurden in den letzten Jahren durchaus diverse Studiengänge und Ausbildungsangebote mit unterschiedlichen Qualifizierungsgraden für eine zukünftige Arbeit in Museen etabliert, die zunehmende Akzeptanz in Zeiten relevanter werdender additiver Maßnahmen der Häuser auf Gebieten des Managements u.a. erfahren; hier muss jedoch ein weiterer Ausbau des Angebots erfolgen, nicht zuletzt ersichtlich anhand des Fehlens eines konkreten Ausbildungsangebotes für den Bereich der Museumspädagogik, was dem gleichzeitigen profilieren dieses Bereiches in vielen Häusern konträr gegenübersteht und durch entsprechend ausgebildetes Personal eine qualifizierte Unterstützung erfahren würde. Durch weitere angemessene Ausbildungsmöglichkeiten, die für dieses Handlungsfeld von Nutzen sein und ein umfassendes Vermittlungsangebot ermöglichen können, da sie durch ihre mögliche Interdisziplinarität und grundsätzlich modifizierbare Ausgangsbasis für vielerlei Aktivitäten der Einrichtung hilfreich sein können – z.B. eine Ausbildung im universelleren Bereich des Kulturmanagements u.ä. – kann die fachliche Kompetenz eines Museums dabei erheblich konsolidiert werden, was für eine zukünftige weitere Qualitätsarbeit dieser Institutionen, die neben ihren Vermittlungsangeboten auch Aktivitäten im Bereich des Managements und Marketings erfordert, unabdingbar ist.

Unterstützend sowohl für Vermittlungsangebote, wie auch hinsichtlich seiner Maßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, bietet sich dabei für ein Museum – und dabei vor allem seiner Bibliothek – die Kooperation mit anderen Bibliotheken und Einrichtungen der (kulturellen) Bildung an, die innerhalb eines solchen *Netzwerkes* durch ihre *hybride* Form, die sowohl die Interessen und Eigenschaften eines Museums, als auch einer Bibliothek vereinigt, aber auch durch die gemeinsame Historie von Museen und Bibliotheken und deren teilweise gleichartigen Aufgaben- und Handlungsfeldern als naheliegend anzusehen ist. Von einer derartigen Zusammenarbeit profitieren dabei alle teilnehmenden Akteure, sofern die Kooperation professionell gestaltet und gleichberechtigt konzipiert wird. Durch den Ausbau eines solchen *Netzwerkes* bieten sich den teilnehmenden Partnern dabei nicht nur erweiterte Möglichkeiten, ihre Öffentlichkeitsarbeit zu intensivieren, sondern sie können darüber hinaus durch synergetisch gebündelte Ressourcen effektiver und effizienter ihren öffentlichen (Bildungs-) Auftrag erfüllen, um nicht zuletzt die Forderung nach einer ausdifferenzierteren und demokratischeren (kulturellen) Bildungslandschaft optimal zu befrieden und die im Rahmen einer für die Wissensgesellschaft exponierten Interdisziplinarität somit unmittelbar entsprechen, indem die verschiedenen Ressorts und Akteure ihre Angebote aufeinander abstimmen, verzahnen und letztendlich durch die Integration der kulturellen (Bildungs-) Angebote in die formellen Bildungsprozesse eine ausgewogenere *Lernumgebung* schaffen, die sodann auch die kulturelle Bildung professionell in der Bildungs- und Kulturpolitik manifestiert, wovon schlussendlich die anbietenden Einrichtungen existenziell profitieren. Singulär sind in dieser Hinsicht seitens der jeweiligen Einrichtungen bereits eine Vielzahl an qualifizierten Angeboten zu detektieren, sei es in Form der Förderung von Lese-, Medien- und Informationskompetenz seitens der Bibliotheken, oder aber der sich so ebenfalls dem Konzept des *lebenslangen Lernens* widmenden Museumspädagogik, die sich in ihrer Vermittlungsarbeit äußerst heterogenen Zielgruppen gegenüber sieht. Diese somit als außerschulische *Lernorte* zu bezeichnenden Einrichtungen haben dabei eine Vielzahl an Vorzügen gegenüber den Einrichtungen der formellen Bildung, indem sie durch ihre partizipativen und integrativen Angebote die Stärken eines je-

den Individuums akzentuieren und durch emotionale Aspekte einen Lernerfolg umfangreicher und nachhaltiger gewährleisten. Die Konzeption solcher außerschulischen Lernangebote obliegt dabei in erster Linie den Kommunen, was unmittelbar dependant mit möglichen Fördermaßnahmen und flexibleren Handlungsspielräumen verbunden ist. Dabei kann für die Praxis konstatiert werden, dass für den Ausbau einer formellen wie auch außerschulischen Bildungslandschaft nicht zwingend die Einrichtung weiterer Institutionen vonnöten ist, sondern eine optimierte Vernetzung und fachliche Zusammenarbeit der bisher bestehenden Akteure formeller und kultureller Bildung.¹²⁰⁵ Dies findet in Ansätzen in der Praxis bereits in Form *kommunaler (kultureller) Bildungslandschaften* statt, in deren holistisch konzipierten Rahmen die an Bildung, Erziehung und Betreuung beteiligten Institutionen und Akteure intensiv kooperieren und ihre verschiedenen Konzepte und Interessenschwerpunkte aufeinander abstimmen. Dies hat dabei nicht nur einen positiven Effekt auf den qualitativen und quantitativen Umfang der Angebote von kultureller und formeller Bildung, sondern nivelliert darüber hinaus eventuell entstehende Brüche zwischen den einzelnen Bildungsstufen und bewirkt u.a. deshalb erheblich demokratischere Bildungs- und Lernprozesse und somit eine sich sozial-integrativ auszeichnende Chancengleichheit bei Zugängen zu formellen und kulturellen Bildungsangeboten, wovon wiederum sowohl die Anbieter, als auch die Rezipienten unmittelbar profitieren, sei es durch eine qualitative, inhaltliche Bereicherung und Professionalisierung, oder aber quantitative positive Effekte, die durch das synergetische Bündeln von personellen wie auch finanziellen Ressourcen eine optimierte Effizienz und somit ökonomischeres und dabei dennoch qualifiziert adäquates Handeln ermöglichen. Letztendlich können die beteiligten Einrichtungen des Weiteren eine erhöhte Frequentierung ihrer Angebote verzeichnen und dies sogleich öffentlichkeitswirksam für sich nutzen, sei es gegenüber der speziellen Zielgruppen, für die eigenen Mitarbeiter, oder aber auf höherer Ebene gegenüber verantwortlichen Anspruchsgruppen mit Entscheidungs- und Förderfunktion. Ein solch umfassendes Konzept findet ebenfalls im Ausland bereits etablierte Anwendung und verzeichnet nachgewiesene Erfolge bei einem substanziellen kulturell motivierten Strukturwandel der kommunalen Bildungslandschaft, der kooperativ von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam operationalisiert wird. Dabei ist eine für das kontinuierliche Fortbestehen eines solchen Netzwerkes unabdingbare Überwindung der Ressortgrenzen von z.B. Politik, Wirtschaft, Forschung und Wissenschaft, Bildung und Kultur, die in Deutschland zwar theoretisch durch einen breit gefassten Bildungsbegriff und – in diesem Falle als positiv darzustellen – partiell nicht eindeutig geklärten Zuständigkeiten durchaus realisierbar ist und dadurch z.B. vielerlei weitere Fördermöglichkeiten existieren, in der Praxis jedoch noch immer von den für die öffentliche Verwaltung charakteristischen Schwerfälligkeiten und den negativen Auswirkungen ungeklärter Zuständigkeiten geprägt ist.¹²⁰⁶ Dies gilt es in naher Zukunft dringlich zu korrigieren und zu optimieren, da angestrebte Bildungsinvestitionen inzwischen zunehmend mit außerschulischen Lernangeboten verzahnt sind, was eine funktionierende und möglichst viele Partner involvierende Zusammenarbeit auf Bildungs- und Kulturebene voraussetzt. Nur so kann eine lückenlose Bildungsbiografie eines jeden Individuums, begleitet durch das Konzept des *lebenslangen Lernens*, nachhaltig konsolidiert und angereichert durch eine kulturell evozierte Identifikation mit seiner Umwelt sowie dem Erwerb zunehmend wichtiger werdender sozialer und fachlicher Schlüsselkompetenzen gewährleistet werden, was nicht zuletzt auf Makroebene zu einer potenzierten Attraktivität einer Region führt, die wiederum die Position der betreffenden Bildungs- und Kultureinrichtungen manifestiert, mithin ein Kreislauf generiert werden kann, von dem alle Beteiligten auf qualitativer und quantitativer Ebene profitieren. Dieser notwendige *Netzwerkcharakter*

¹²⁰⁵ vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a)

¹²⁰⁶ vgl. Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 7

entspricht dabei des Weiteren direkt den interdisziplinären Ansprüchen der sich ausweitenden Wissensgesellschaft, die das Lernen der Zukunft hernach in *Netzwerken* stattfinden lässt, die aus miteinander verwobenen Individuen, Informationen und Ideen bestehen werden,¹²⁰⁷ für deren effektive und effiziente Nutzung ein mutualer Informationsfluss der multipolaren Instanzen unverzichtbar ist. Neben dem vernetzenden Ausbau von formellen und kulturellen Bildungsangeboten ist parallel somit eine rahmengebende sozialräumliche Zusammenarbeit erforderlich, die den Akteuren – sowohl Anbietern wie auch Teilnehmern – einen *Ort* für kommunikative, erfahrene Bildungsinhalte festigende Prozesse zur Verfügung stellt. Diese *Orte* können in einer Vielzahl der am *kulturellen Bildungsnetzwerk* teilnehmenden Institutionen eingerichtet werden, wobei je nach Einrichtung eine individuelle konzeptionelle Ausgestaltung mit divergierenden Schwerpunkten denkbar ist – ein Museum z.B. kann diesen *Ort* im Zusammenhang mit der Revision seiner Bibliothek zu einem *Informations- und Kommunikationszentrum* realisieren, das seinen Besuchern sodann einen expliziten weiteren *Lern- und Kommunikationsort* offeriert und auch museumsfernere Zielgruppen in die Einrichtung locken kann; die derartige alltägliche Praxis öffentlicher Bibliotheken wurde bereits dargelegt, doch auch wissenschaftliche Bibliotheken können insbesondere als Teilnehmer eines solchen *Netzwerkes* ebenfalls einen integrativen *Sozialraum* schaffen, indem sie bezüglich weiterer Angebote mit Museen und öffentlichen Bibliotheken zusammenarbeiten können. Naheliegender Kompetenzpartner bei derartigen Unternehmungen sind innerhalb des *Bildungsnetzwerkes* dabei die soziokulturellen Zentren, die auf eine langfristige Erfahrung bei der Arbeit mit äußerst heterogenen Bevölkerungsgruppen zurückblicken können. Einen positiven, Lernprozesse vorantreibenden und implementierenden Effekt können diese Aktivitäten jedoch nur dann bewirken, wenn die Zugänge zu den Angeboten der Teilnehmer der kulturellen Bildungslandschaft entsprechend niederschwellig angesetzt werden und in ihrer Konzeption die vielen verschiedenen Zielgruppen berücksichtigend inhaltlich und strukturell ausdifferenziert werden.¹²⁰⁸ Durch ein solch pluralistisches, multipolares Netzwerk, das die Stärken und Potentiale, aber auch eventuellen Schwächen der einzelnen Akteure einbezieht und bei einer erstmaligen Etablierung auf vielerlei in der Praxis bereits bestehende, meist bipolare Kooperationen aufbauen kann, werden nicht zuletzt durch sich dadurch mehrfach ergebende (neuartige) Themen Zielgruppen auf die jeweilige Einrichtung aufmerksam gemacht, die vorher in der Regel wenig Verbindung zu dieser besaßen und durch anschließende Aktivitäten intensiver, und durch die prospektive Sensibilisierung effektiver und effizienter an sie gebunden werden können.¹²⁰⁹ Bestehende hilfreiche bestehenden Kooperationen bestehen dabei z.B. im Bibliothekssektor, der bereits durch eine Vielzahl an Verbänden und Verbünden solide ausgestaltet und durch Reglementierungen und Standards qualitativ gefestigt ist und sowohl eng mit weiteren Bibliotheken, wie aber auch z.B. (Hoch-) Schulen und Museen zusammenarbeitet – insbesondere zwischen letztgenannten und vor allem größeren wissenschaftlichen Bibliotheken bestehen inzwischen diverse gemeinsame Projektarbeiten vor allem bei der Digitalisierung ihrer Bestände sowie der virtuellen Zugänglichkeit zu den generierten Datensätzen und deren effektiver Präsentation. Diese bisher so erzeugten Inhalte können sodann direkt in die konzeptionelle und inhaltliche Ausgestaltung eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes* integriert werden. Aber auch die Zusammenarbeit zwischen Bibliotheken, bzw. Museen und Schulen ist inzwischen durchaus professionell gängige Praxis, wobei moniert werden muss, dass der holistische Gedanke einer *Bildungslandschaft* hierbei nicht konsequent zu Ende gedacht wird, da diese Kooperationen meist bilateral sind, sowohl anhand ihrer normativen wie auch deskriptiven Umsetzung jedoch eine mindestens

¹²⁰⁷ vgl. Dilevko und Gottlieb (2004), S. 44

¹²⁰⁸ vgl. Heinrich Böll Stiftung (2008), S. 33

¹²⁰⁹ vgl. Skowera (1993), S. 75

dreiseitige Zusammenarbeit zwischen Schule, Bibliothek und Museum nahelegt, die mit- hin Lernprozesse umso nachhaltiger gestaltet, als sowohl formell und kreativ konzipierte Bildungsinhalte mit sozial-integrativen und unterhaltenden Inhalten synergetisch und dabei qualifiziert miteinander verbunden werden können und durch diesen stärkenfördernden, partizipativen Charakter insbesondere junge Teilnehmer der Bildungslandschaft umfassen- der und demokratischer adressiert und für die verschiedenen Bildungs- und Kulturangebote sensibilisiert werden können. Diese in der Praxis durchaus zahlreich bestehenden positiven Ansätze finden in der Regel jedoch im Alltag durch mehrere Hemmnisse keine adäquate, konsequente und sodann kontinuierliche Umsetzung. So sind die derart bestehenden Ko- operationen, seien sie nun bi- oder multipolar, in der Majorität der Fälle gekennzeichnet durch einen modellhaften, zeitlich befristeten Projektcharakter, wobei sie an sich durchaus innovativ und wirkungsvoll sein können, durch eine fehlende Breitenwirkung (durch z.B. fehlende Dokumentation, Kommunikation und Vernetzung mit weiteren Instanzen vor allem auf der Makroebene) und Kontinuität jedoch allzu oft eine einmalige Unternehmung bleiben, sei es weil durch fehlende Erfolgsmeldungen eine weitere Förderung unterbleibt, oder aber die kooperierenden Partner durch defizitäre Kommunikation und ungeklärte Verantwortlichkeiten eine Zusammenarbeit als nicht ausreichend positiv empfinden. Dies macht deutlich, wie wichtig das von Beginn an professionelle Planen eines *kulturellen Bil- dungsnetzwerkes* mit expliziter Zuweisung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben ist so- wie einer projektbegleitenden und -abschließenden Dokumentation und Ergebniskommuni- kation, die ein Projekt nach Ablauf der Durchführung nicht in der Peripherie der Auf- merksamkeit verschwinden lässt, sondern bei gelungener Umsetzung als exemplarisches Modellprojekt für weitere Einrichtungen und Akteure zur Disposition steht. Nur durch eine professionelle Planung derartiger Unternehmungen kann gewährleistet werden, dass ver- fügbare personelle wie finanzielle Mittel effektiv und effizient investiert werden können und so ein Mehrwert für alle Interessen- und Anspruchsgruppen entsteht. Die Basis dafür bildet ein in den teilnehmenden Einrichtungen professionell implementiertes Management und Marketing, das nicht nur die organisatorische Verwaltung optimal ermöglicht, indem eine Projektplanung und -durchführung unmittelbar in bestehende Instrumente und Kon- zepte integriert wird und sodann öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden kann. Hier zeigt sich z.B. erneut das große Potential, das sich einem Museum mit strukturell und pro- grammatisch erweiterter Museumsbibliothek zu einem abteilungsübergreifenden *Kommuni- kationszentrum* – sowohl innerbetrieblich wie auch extern fungierend – bietet, indem, insbesondere bei einer Kooperation mit weiteren Einrichtungen der formellen und kulturel- len Bildung, durch derart vielerlei weitere mögliche Angebote nicht nur eine extendierte Wahrnehmung in der Gesellschaft erreicht werden kann, sondern ein konkreter *Ort* ver- fügbar ist, an dem solcherlei kooperative Angebote stattfinden können und Informations- flüsse zentral verwaltet und zielgerichtet und zielgruppengerecht aufgearbeitet weitergelei- tet werden können. Dies würde den bisher bestehenden Fokus einer *Bildungslandschaft* auf die Schule im Sinne eines um Anbieter der kulturellen Bildung angereicherten *Netzwerkes* auf das Museum als zentralen Akteur verlagern, indem es durch seine zu einem *Informa- tions- und Kommunikationszentrum* transformierte Bibliothek eine *Scharnierfunktion* inner- halb der Kooperationspartner darstellen kann, insbesondere bei der Dreiecksbeziehung zwischen Schule, Bibliothek und Museum. Vor allem für die überwiegende Zahl kleiner Einrichtungen innerhalb der Kommunen, die in ihrem Umkreis bisweilen eine gesellschaft- lich bedeutsame zentrale Funktion besitzen, bietet eine solche *kulturelle Bildungscoopera- tion* enorme Vorteile, indem verfügbare personelle und finanzielle Ressourcen erheblich potenziert werden können und so der Wirkungsradius extendiert werden kann.¹²¹⁰ Darüber

¹²¹⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 385f.

hinaus kann insbesondere die essenzielle, jedoch normativ mangelhafte Funktion der Schule als Einrichtung der formellen Bildung durch die Zusammenarbeit mit Akteuren der kulturellen Bildung in ihren Strukturdefiziten nivelliert werden. Um bei Kindern und Jugendlichen einen nachhaltigen Bildungserfolg erzielen zu können, ist es auch für Schulen mit ihren gesetzlich reglementierten Lehrplänen und Strukturen nicht möglich, ausreichend ausdifferenzierte und individuelle Lernkonzepte und -möglichkeiten anzubieten. Eine Zusammenarbeit mit weiteren Einrichtungen der außerschulischen Bildung kann sodann das Lernen vom vorgeschriebenen, jedoch einengenden *Ort* der Schule in die Lebenswelt der Bildungsteilnehmer transferieren – so werden die schulischen Defizite ausgeglichen, die in der Regel aus Fachkräftemangel, dem Betonen der Schwächen des Individuums sowie hemmend wirkenden Stundenplänen bestehen, die Museen und Bibliotheken z.B. profitieren wiederum von den verbindlichen Bildungsaufträgen der Schulen, in die diese Einrichtungen unbedingt integriert werden sollten, sowie pädagogischem Fachpersonal in Form engagierter Lehrkräfte, da auch seitens vor allem kleinerer Museen und Bibliotheken ebenfalls ein Mangel an qualifiziertem Personal zu verzeichnen ist. Des Weiteren verfügen Schulen oft über die mediale Ausstattung für entsprechende Vermittlungskonzepte, die vor allem bei kleineren Museen in der Regel fehlen. Hier wird z.B. die bedeutsame Rolle kooperierender öffentlicher, wie auch wissenschaftlicher Bibliotheken deutlich, die im Rahmen ihrer Medien- und Informationskompetenzvermittlung ebenfalls über adäquate Medien und Angebote verfügen, die sich unmittelbar mit den schulischen Angeboten kombinieren lassen. Die zunehmende Zahl an Ganztagsangeboten wirkt hierbei äußerst förderlich, da ein erweiterter und flexiblerer Handlungsspielraum bei der Konzeptualisierung außerschulischer Lernangebote zur Verfügung steht und durch eine optimierte Zielgruppengestaltung insbesondere auf bildungsschwache Individuen individuell und fördernd einwirken kann, der allseits bestehende öffentliche Bildungsauftrag durch qualifizierte Demokratisierungsprozesse mithin adäquater erfüllt werden kann. In diesem Zusammenhang ist es in naher Zukunft u.a. vonnöten, eine reziproke Zusammenarbeit vor allem zwischen Museen, Bibliotheken, (Hoch-) Schulen, Kulturzentren und weiteren entsprechenden Akteuren zu etablieren, wobei insbesondere die Position der durchaus vielfach vorhandenen, jedoch allzu oft im Verborgenen geführten Museumsbibliotheken gestärkt und optimaler kommuniziert werden muss, da diese durch ihre *hybride* Funktion aus Museum und Bibliothek, die jeweils grundsätzlich für eine Zusammenarbeit durch ihren gemeinsamen historischen Ursprung und eine parallele Entwicklungsgeschichte optimal geeignet sind, eine zentrale Position innerhalb eines *kulturellen Bildungsnetzwerkes* einnehmen zu können. Als derart revisionierte Abteilung innerhalb eines Museums kann diese unmittelbar in seine *Produkt- und Kommunikationspolitik* öffentlichkeitswirksam integriert werden und kommt somit dem Museum in vielerlei Hinsicht positiv entgegen, nicht zuletzt durch eine konstitutive Festigung seiner Position als Anbieter von sowohl Bildung als auch Unterhaltung, deren Kombination die optimale Voraussetzung für nachhaltige Lernprozesse darstellt und in Form einer Vielzahl möglicher additiver Angebote für eine erheblich erweiterte Zielgruppe seitens vieler kooperierender Partner inhaltlich und konzeptionell angereichert werden kann und allen Beteiligten einen Mehrwert bietet, der ihnen hilft, auf politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene langfristig zu reüssieren.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Abid (2007)

Abid, Ann B. (2007): Introduction. In: Joan M. Benedetti (Hg.): Art museum libraries and librarianship. Lanham, Maryland: Scarecrow Press; Art Libraries Society of North America, S. XV–XIX.

Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) (2002-2012)

Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) (Hg.) (2002-2012): Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB): Wir ueber uns. Online verfügbar unter <http://www.akmb.de/web/html/wir/wir.html>, zuletzt aktualisiert am 25.07.2012, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) (2010)

Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) (Hg.) (2010): Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB): Ziele. Online verfügbar unter <http://www.akmb.de/web/html/wir/ziele.html>, zuletzt aktualisiert am 12.02.2010, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) (2005)

Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) (Hg.) (2005): ASpB - Über uns. Online verfügbar unter <http://www.aspb.de/pages/uns-text.html>, zuletzt aktualisiert am 17.11.2005, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012)

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf. Hg. v. Autorengruppe Bildungsberichterstattung. Bielefeld. Online verfügbar unter http://www.bildungsbericht.de/daten2012/bb_2012.pdf, zuletzt geprüft am 03.09.2012.

Ballstaedt (2004)

Ballstaedt, Steffen-Peter (2004): Kognition und Wahrnehmung in der Informations- und Wissensgesellschaft. Konsequenzen gesellschaftlicher Veränderungen für die Psyche. In: Kübler, H.-D.; Elling, Elmar (Hg.): Die Wissensgesellschaft, S. 1–15. Online verfügbar unter <http://www3.fh-gelsenkirchen.de/JPR/homepages/ballstaedt/inhalte/dokumente/dokumente/Wissensgesellschaft.pdf>, zuletzt geprüft am 03.09.2012.

Barbosa (2008)

Barbosa, Belém (2008): Open Day Events. Developing Audiences in Art Museums. Master Dissertation. Universidade do Porto, Porto. Faculdade de Economia. Online verfügbar unter <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7398/2/DissertMestrBelemBarbosa.pdf>, zuletzt geprüft am 20.09.2012.

Bartella und Hebborn (2010)

Bartella, Raimund; Hebborn, Klaus (2010): Entwicklung und Probleme der kommunalen Kulturförderung. In: Kulturpolitische Mitteilungen 4 (131), S. 34–38.

Baur (2010)

Baur, Joachim (2010): Was ist ein Museum? Vier Umkreisungen eines widerspenstigen Gegenstands. In: Baur, Joachim (Hg.): Museumsanalyse: Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes. Bielefeld, S. 15–48. Online verfügbar unter http://www.die-exponauten.com/cms/upload/pdf/Baur_Was-ist-ein-Museum.pdf, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Behm-Steidel (2001)

Behm-Steidel, Gudrun (2001): Kompetenzen für Spezialbibliothekare. Eine Untersuchung zu Anforderungen und Qualifizierung von Beschäftigten in internen Informationseinrichtungen. Berlin: Logos (Berliner Arbeiten zur Bibliothekswissenschaft, 6).

Benedetti (2003)

Benedetti, Joan M. (2003): Managing the Small Art Library. In: Wilson, Terrie L. (Hg.): The twenty-first century art librarian. Co-published simultaneously as Journal of library administration, v. 39, no. 1, 2003. New York: Haworth Information Press, S. 23–44.

Benedetti (2007)

Benedetti, Joan M. (Hg.) (2007): Art museum libraries and librarianship. Lanham, Maryland: Scarecrow Press; Art Libraries Society of North America.

Bibliothek & Information Deutschland (BID) (2009)

Bibliothek & Information Deutschland (BID) (Hg.) (2009): Grundlagen für gute Bibliotheken. Leitlinien für Entscheider. Online verfügbar unter http://www.bideutschland.de/download/file/21%20GUTE%20GRUENDE-Anlagen_endg_16-1-09.pdf, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Bierbaum (2000)

Bierbaum, Esther Green (2000): Museum librarianship. Second edition. Jefferson, N.C: McFarland.

Bodemer (2006)

Bodemer, Daniel (2006): Integration von Informationen in naturwissenschaftlich-technischen Museen. Strukturierung von Prozessen des Lernens, des sozialen Austauschs und der Aufmerksamkeitszuwendung. In: Lernen im Museum: Die Rolle von Medien, Bd. 38. Institut für Museumsforschung. Berlin (Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung, 38), S. 145–151. Online verfügbar unter <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/mitteilungen/MIT038.pdf>, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Booth (1998)

Booth, Ben (1998): Understanding the Information Needs of Visitors to Museums. In: Museum Management and Curatorship 17 (2), S. 139–157.

Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2012)

Börsenverein des Deutschen Buchhandels (Hg.) (2012): Welttag des Buches. Online verfügbar unter <http://www.welttag-des-buches.de/de/135793>, zuletzt aktualisiert am 02.09.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Bristot (2007)

Bristot, Charlotte (2007): Marketing für Museen als systematischer Managementprozess. Hg. v. Institut für Museumsforschung. Berlin (Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung, 40). Online verfügbar unter <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/mitteilungen/MIT040.pdf>, zuletzt geprüft am 19.09.2012.

Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V. (2009)

Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V. (Hg.) (2009): Bundesakademie - Über uns. Online verfügbar unter <http://www.bundesakademie.de/ueberuns.htm>, zuletzt aktualisiert am 09.03.2009, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2011): Kulturpolitik Ziele und Aufgaben. Bildung und Forschung sichern unseren Wohlstand. Online verfügbar unter <http://www.bmbf.de/de/90.php>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012a)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (Hg.) (2012): Lernen vor Ort: Das Förderprogramm "Lernen vor Ort". Hg. v. Referat Lebenslanges Lernen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn. Online verfügbar unter <http://www.lernen-vor-ort.info/121.php>, zuletzt aktualisiert am 26.05.2011, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012b)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (Hg.) (2012): Lernen vor Ort: Programmhintergrund. Hg. v. Referat Lebenslanges Lernen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn. Online verfügbar unter <http://www.lernen-vor-ort.info/de/98.php>, zuletzt aktualisiert am 14.10.2011, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (2012c)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (Hg.) (2012): Lernen vor Ort: Stiftungsverbund "Lernen vor Ort" - bürgerschaftliches Engagement für gute Bildung. Hg. v. Referat Lebenslanges Lernen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn. Online verfügbar unter <http://www.lernen-vor-ort.info/de/99.php>, zuletzt aktualisiert am 08.08.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Bundeszentrale für politische Bildung (2007)

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2007): Aus Politik und Zeitgeschichte. Museen und Gesellschaft. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament (49). Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.

Bürgermeister und Fischer (2010)

Bürgermeister, Eva; Fischer, Bianca (2010): Sind wir on? - Digitale Medien in der kulturellen Kinder- und Jugendbildung. Auswertung der Umfrage des Kinder- und Jugendfilmzentrums in Deutschland (KJF), 2010. Hg. v. Kinder- und Jugendfilmzentrum in Deutschland (KJF). Remscheid. Online verfügbar unter http://www.kjf.de/tl_files/downloads/pdf/Auswertung%20kulturelle%20Umfrage.pdf, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Busemann und Gscheidle (2011)

Busemann, Katrin; Gscheidle, Christoph (2011): Web 2.0: Aktive Mitwirkung verbleibt auf niedrigem Niveau. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2011 (Media Perspektiven, 7-8/2011). Online verfügbar unter http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online11/07082011_Busemann_Gscheidle.pdf, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Carr (2006)

Carr, David (2006): A place not a place. Reflection and possibility in museums and libraries. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers.

Collins (2003)

Collins, Kim (2003): Patrons, Processes, and the Profession: Comparing the Academic Art Library and the Art Museum Library. In: Wilson, Terrie L. (Hg.): The twenty-first century art librarian. Co-published simultaneously as Journal of library administration, v. 39, no. 1, 2003. New York: Haworth Information Press, S. 77–89.

Dauschek (2002)

Dauschek, Anja (2002): Museumsmanagement - eine Annäherung aus kulturwissenschaftlicher Perspektive. In: vokus. volkskundlich-kulturwissenschaftliche schriften 1 (1), S. 1–21. Online verfügbar unter http://www.gestaltung.hs-mannheim.de/designwiki/files/4676/dauschek_museumsmanagement.pdf, zuletzt geprüft am 19.09.2012.

Dauschek (2007)

Dauschek, Anja (2007): Management als Museumsaufgabe. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Museen und Gesellschaft. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament (49). Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 21–26.

Desvallées und Mairesse (2010)

Desvallées, André; Mairesse, Francois (Hg.) (2010): Key Concepts of Museology. Armand Colin. Online verfügbar unter http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Anglais_BD.pdf, zuletzt geprüft am 17.09.2012.

Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (1948)

Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.) (1948): Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Online verfügbar unter http://www.unesco.de/fileadmin/pdf/erklaerung_menschenrechte.de.pdf, zuletzt aktualisiert am 26.08.2012, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2012a)

Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.) (2012): 2. Weltkonferenz zur kulturellen Bildung - Deutsche UNESCO-Kommission. Online verfügbar unter <http://www.unesco.de/4743.html>, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2012b)

Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.) (2012): Wissensgesellschaften - Deutsche UNESCO-Kommission. Online verfügbar unter <http://www.unesco.de/wissensgesellschaft.html>, zuletzt aktualisiert am 04.06.2012, zuletzt geprüft am 02.09.2012.

Deutscher Bibliotheksverband – dbv (2011)

Deutscher Bibliotheksverband - dbv (Hg.) (2011): Bericht zur Lage der Bibliotheken 2011. Online verfügbar unter http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/Bericht_zur_Lage_der_Bibliotheken_2011_Web.pdf, zuletzt aktualisiert am 03.10.2011, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

Deutscher Bibliotheksverband - dbv; knb - Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (2012)

Deutscher Bibliotheksverband - dbv; knb - Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (2012): Bibliotheksportal: Kulturelle Bildung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksportal.de/themen/bibliothek-und-bildung/kulturelle-bildung.html>, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Deutscher Bundestag (2005)

Deutscher Bundestag (Hg.) (2005): Tätigkeitsbericht der Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland". 15. Wahlperiode. Berlin, zuletzt geprüft am 29.08.2012.

Deutscher Bundestag (2007)

Deutscher Bundestag (Hg.) (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland". Online verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>, zuletzt aktualisiert am 03.12.2007, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Deutscher Bundestag (2012)

Deutscher Bundestag (Hg.) (2012): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf>, zuletzt aktualisiert am 17.07.2012, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Kulturrat (2010)

Deutscher Kulturrat (Hg.) (2010): Deutscher Kulturrat. Online verfügbar unter <http://www.kulturrat.de/detail.php?detail=170&rubrik=1>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2008)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2008): Museumsberufe - eine europäische Empfehlung. Berlin. Online verfügbar unter http://www.icom-deutschland.de/client/media/339/europaeische_museumsberufe_2008.pdf.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012a)

Deutscher Museumsbund e.V. (2012): Deutscher Museumsbund: LEM - The Learning Museum. Berlin. Online verfügbar unter

http://www.museumsbund.de/de/projekte/lem_the_learning_museum/, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012b)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Kulturpolitik. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.museumsbund.de/de/kulturpolitik/>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012c)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Kulturpolitik Bund. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.museumsbund.de/de/kulturpolitik/bund/>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012d)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Kulturpolitik Bund Beauftragter für Kultur und Medien. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/kulturpolitik/bund/beauftragter_fuer_kultur_und_medien/, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012e)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Kulturpolitik Bund Deutscher Bundestag. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/kulturpolitik/bund/deutscher_bundestag/, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012f)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Kulturpolitik der Länder. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.museumsbund.de/de/kulturpolitik/laender/>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012g)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Kulturpolitik Länder Kulturministerien. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.museumsbund.de/de/kulturpolitik/laender/kulturministerien/>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012h)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Kulturpolitik Länder Kulturstiftung der Länder. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/kulturpolitik/laender/kulturstiftung_der_laender/, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012i)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Kulturpolitik Länder Kultusministerkonferenz. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.museumsbund.de/de/kulturpolitik/laender/kultusministerkonferenz/>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012j)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Aufgaben und Verantwortlichkeit. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/ethik_standards/museumsethik/aufgaben_und_verantwortlichkeit/, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012k)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Ausstellen & Vermitteln. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/aufgaben_des_museums/ausstellen_vermitteln/, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012l)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Bewahren. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/aufgaben_des_museums/bewahren/, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012m)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Das Projekt. MumAE - Museums meet Adult Educators. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/themen/museen_und_lebenslanges_lernen/das_projekt/, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012n)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Definition Museum. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/definition_museum/, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012o)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Forschen. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/aufgaben_des_museums/forschen/, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012p)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Geschichte & Diskussion. Museumspädagogik. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/themen/museumspaedagogik/geschichte_diskussion/, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012q)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Lebenslanges Lernen im Museum. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/themen/museen_und_lebenslanges_lernen/lebenslanges_lernen_im_museum/, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012r)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Museen und lebenslanges Lernen. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/themen/museen_und_lebenslanges_lernen/, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012s)

Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2012): Deutscher Museumsbund: Sammeln. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/aufgaben_des_museums/sammeln/, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. (2012t)

Deutscher Museumsbund e.V. (2012): KulturGut vermitteln - Museum bildet! Berlin. Online verfügbar unter <http://museumbildet.de/>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. et al. (2012)

Deutscher Museumsbund e.V. (et al.) (Hg.) (2012): Idee - Schule@Museum. Deutscher Museumsbund e.V.; BDK e.V.-Fachverband für Kunstpädagogik; Bundesverband Museumspädagogik e.V.; Bundeszentrale für politische Bildung; Stiftung Mercator. Online verfügbar unter <http://www.schule-museum.de/>, zuletzt aktualisiert am 24.01.2011, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. (2008)

Deutscher Museumsbund e.V.; Bundesverband Museumspädagogik e.V. (Hg.) (2008): Qualitätskriterien für Museen. Bildungs- und Vermittlungsarbeit. Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Qualitaetskriterien_Museen_2008.pdf, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (2006)

Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland (Hg.) (2006): Standards für Museen. 2. korrigierte Aufl. Kassel/Berlin. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Deutscher Städtetag

Deutscher Städtetag (Hg.): Deutscher Städtetag - Aufgaben. Online verfügbar unter <http://www.staedtetag.de/wirueberuns/aufgaben/>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Deutscher Städtetag (2004)

Deutscher Städtetag (Hg.) (2004): Kulturelle Vielfalt in der Stadtgesellschaft - Chance und Herausforderung für die kommunale Politik und kommunale Kulturpolitik. Online verfügbar unter http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/kulturelle_vielfalt.pdf, zuletzt geprüft am 02.09.2012.

Deutscher Städtetag (2006)

Deutscher Städtetag (2006): Demografischer Wandel. Herausforderungen, Chancen und Handlungsmöglichkeiten für die Städte. Hg. v. Deutscher Städtetag. Köln; Berlin. Online verfügbar unter http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/demografischer_wandel_2006_arbeitspapier.pdf, zuletzt geprüft am 02.09.2012.

Deutscher Städtetag (2009a)

Deutscher Städtetag (Hg.) (2009): Erwartungen und Forderungen des Deutschen Städtetages an den neuen Bundestag und die neue Bundesregierung (Beiträge des Deutschen Städtetages, 91). Online verfügbar unter http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/forderungen_langfassung.pdf, zuletzt aktualisiert am 07.10.2009, zuletzt geprüft am 30.08.2012.

Deutscher Städtetag (2009b)

Deutscher Städtetag (Hg.) (2009): Kultur in Deutschland aus Sicht der Städte. Positionsbestimmung zum Bericht der Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages. Online verfügbar unter http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/kultur_in_deutschland.pdf, zuletzt aktualisiert am 24.02.2010, zuletzt geprüft am 30.08.2012.

Dilevko und Gottlieb (2004)

Dilevko, Juris; Gottlieb, Lisa (2004): The evolution of library and museum partnerships. Historical antecedents, contemporary manifestations, and future directions. Westport, Connecticut; London: Libraries Unlimited (Libraries Unlimited Library Management Collection).

Düspohl (2007)

Düspohl, Martin (2007): Das Museum als sozialer Faktor. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Museen und Gesellschaft. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament (49). Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 33–38.

Duveneck und Volkholz (2011)

Duveneck, Anika; Volkholz, Sybille (2011): Kommunale Bildungslandschaften. Hg. v. Heinrich Böll Stiftung. Berlin (Bildung und Kultur, 9). Online verfügbar unter http://www.boell.de/downloads/2012-02-Kommunale_Bildungslandschaften.pdf, zuletzt geprüft am 01.09.2012.

Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (2010)

Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (2010). 2. Aufl. Zürich: ICOM Schweiz - Internationaler Museumsrat. Online verfügbar unter http://www.icom-deutschland.de/client/media/364/icom_ethische_richtlinien_d_2010.pdf, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Gantert und Hacker (2008)

Gantert, Klaus; Hacker, Rupert (2008): Bibliothekarisches Grundwissen. 8., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl. München: K.G. Saur.

Gibbs et al. (2010)

Gibbs, Kirsten (et al.) (Hg.) (2010): Museen und lebenslanges Lernen. Ein europäisches Handbuch. Erweiterte dt. Ausg. d. Orig.-Version. Berlin: Dt. Museumsbund [u.a.]. Online verfügbar unter http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/LL_Handbuch_2010.pdf, zuletzt geprüft am 06.09.2012.

Glaser und Stahl (1983)

Glaser, Hermann; Stahl, Karl Heinz (1983): Bürgerrecht Kultur. Akt. u. erw. Neuausg. Frankfurt/M: Ullstein.

Glötz (1998)

Glötz, Peter (1998): Bildungsziele für die Informationsgesellschaft. Online verfügbar unter <http://www.wissensgesellschaft.org/themen/bildung/bildungsziele.pdf>, zuletzt geprüft am 03.09.2012.

Graf (2001)

Graf, Angela (2001): Die Bibliothek als kulturelles Zentrum des Museums. Die neu eröffnete Gerd Bucerius Bibliothek des Museums für Kunst und Gewerbe Hamburg. In: AKMB-news 7 (1), S. 23–28.

Haan und Poltermann (2002)

Haan, Gerhard de; Poltermann, Andreas (2002): Funktion und Aufgaben von Bildung und Erziehung in der Wissensgesellschaft. Hg. v. Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich e.V. - Forschungsgruppe Umweltbildung. Freie Universität Berlin. Berlin. Online verfügbar unter <http://wissensgesellschaft.org/themen/bildung/bildungswissen.pdf>, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Haselbach et al. (2012)

Haselbach, Dieter (et al.) (2012): Die Hälfte? Warum die Subventionskultur, wie wir sie kennen, ein Ende finden muss. Kulturpolitik. Hg. v. Der Spiegel 11, 2012. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-84339528.html>, zuletzt geprüft am 01.09.2012.

HAZ (2012)

Hannoversche Allgemeine Zeitung (Hg.): Kürzungsideen irritieren Kulturszene (2012). In: HAZ, 13.03.2012, S. 5.

Heinrich Böll Stiftung (2008)

Heinrich Böll Stiftung (Hg.) (2008): Kreativen:Wirkung. Urbane Kultur, Wissensökonomie und Stadtpolitik (Schriften zu Bildung und Kultur, 2). Online verfügbar unter <http://www.boell.de/downloads/Kreativen-Wirkung.pdf>, zuletzt geprüft am 02.09.2012.

Henri (2003)

Henri, Janine Jacqueline (2003): Management, Public Service, and Access Issues: Serving Special Collections in an Architecture Branch Library. In: Wilson, Terrie L. (Hg.): The twenty-first century art librarian. Co-published simultaneously as Journal of library administration, v. 39, no. 1, 2003. New York: Haworth Information Press, S. 57–76.

Hermann Rauhe Stiftung (2012)

Hermann Rauhe Stiftung (Hg.) (2012): meinefreikarte.de - Die Idee dahinter. Online verfügbar unter <http://www.meinefreikarte.de/die-freikarte/die-idee-dahinter/>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Hilbig (2012)

Hilbig, Bärbel (2012): Eine Bibliothek auf dem Weg in die Zukunft. In: HAZ, 08.02.2012, S. 14.

Hoppenstedt (2007)

Hoppenstedt, Dietrich H. (2007): Was macht ein Museum attraktiv für Stiftungen und Wirtschaft? In: Museumskunde 72 (2), S. 66–69.

Hughston (2007)

Hughston, Milan R. (2007): Fund-Raising for the Library at the Museum of Modern Art. In: Benedetti, Joan M. (Hg.): Art museum libraries and librarianship. Lanham, Maryland: Scarecrow Press; Art Libraries Society of North America, S. 172–174.

ICOM Deutschland (2006)

ICOM Deutschland (Hg.) (2006): Museumsdefinition. Online verfügbar unter <http://www.icom-deutschland.de/schwerpunkte-museumsdefinition.php>, zuletzt geprüft am 16.09.2012.

Ille-Kopp (2004)

Ille-Kopp, Regina (2004): Spagat zwischen Vielfalt und Verwaltung - Zur Situation kleiner kommunaler Museen. In: Museumsblatt. Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-Württembergs (37), S. 12–15.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Heinrich Böll Stiftung (2007)

Institut der deutschen Wirtschaft Köln; Heinrich Böll Stiftung (Hg.) (2007): Bildungsreform zwischen Partizipation und Effizienz - gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Anforderungen an die Bildungspolitik. Gemeinsames Thesenpapier zur Veranstaltung am 24. Mai 2007 in Berlin. Online verfügbar unter <http://www.wissensgesellschaft.org/themen/bildung/PartizipationEffizienz.pdf>, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Jacobs (1995)

Jacobs, Hans C. (1995): Museumskonzeptionen. Ein praxisbezogener Leitfaden für kleine Museen. Berlin; Milow: Schibri-Verlag.

Jahn und Maischein (2008)

Jahn, Najko; Maischein, Hannah (2008): Hans Dampf hält Einzug in die Archive der Zivilisation - Die zweite Moderne in Bibliothek und Museum. In: LIBREAS. Library Ideas (13), S. 3–12. Online verfügbar unter <http://edoc.hu-berlin.de/libreas/13/jahn-najko-3/PDF/jahn.pdf>, zuletzt geprüft am 17.09.2012.

Johanns (2011)

Johanns, Diana (2011): Zwischen Standards und Selbstbestimmung – OPLs in Museumsbibliotheken. Probleme und Möglichkeiten kleiner, medienvermittelnder Spezialbibliotheken. Norderstedt: Books on Demand.

Kade und Seitter (1998)

Kade, Jochen; Seitter, Wolfgang (1998): Bildung - Risiko - Genuß. Dimensionen und Ambivalenzen lebenslangen Lernens in der Moderne. Hg. v. Heinrich Böll Stiftung. Online

verfügbar unter <http://wissensgesellschaft.org/themen/bildung/bildungsrisiko.pdf>, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Kemp und Trotta (2008)

Kemp, Roger L.; Trotta, Marcia (Hg.) (2008): Museums, libraries and urban vitality. A handbook. Jefferson, N.C: McFarland & Co.

Keuchel und Graff (2011)

Keuchel, Susanne; Graff, Frederik (2011): Kulturforschung Südniedersachsen. Hg. v. Zentrum für Kulturforschung. Sankt Augustin. Online verfügbar unter <http://www.landschaftsverband.org/dokumente/kulturforschung-suedniedersachsen-endbericht.pdf>, zuletzt aktualisiert am 10.05.2011, zuletzt geprüft am 31.08.2012.

Kinsey (2008)

Kinsey, Billy (2008): The Economic Impact of Cultural Attractions. In: Kemp, Roger L.; Trotta, Marcia (Hg.): Museums, libraries and urban vitality. A handbook. Jefferson, N.C: McFarland & Co., S. 230–234.

Kirchberg (2006)

Kirchberg, Volker (2006): Zur individuellen Konstruktion medialer Museumserlebnisse - Die Abhängigkeit der Vermittlung von eigenen Erfahrungen mit neuen Medien. In: Lernen im Museum: Die Rolle von Medien, Bd.38. Institut für Museumsforschung. Berlin (Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung, 38), S. 37–46. Online verfügbar unter <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/mitteilungen/MIT038.pdf>, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012a)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hg.) (2012): KGSt - Über Uns. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/ueber-uns/>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012b)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hg.) (2012): KGSt - Attraktive Kommune. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/themendaecher/attraktive-kommune/>, zuletzt geprüft am 31.08.2012.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012c)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hg.) (2012): KGSt - Bildung. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/themenfelder/kultur-und-bildung/bildung/>, zuletzt geprüft am 01.09.2012.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012d)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hg.) (2012): KGSt - Innovative Kommune. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/themendaecher/innovative-kommune/>, zuletzt geprüft am 31.08.2012.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012e)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hg.) (2012): KGSt - Kultur. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/themenfelder/kultur-und-bildung/kultur/>, zuletzt geprüft am 31.08.2012.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012f)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hg.) (2012): KGSt - Kultur und Bildung. Köln. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/themenfelder/kultur-und-bildung/>, zuletzt geprüft am 31.08.2012.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2012g)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hg.) (2012): KGSt - Vielfältige Kommune. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/themendaecher/vielfaeltige-kommune/>, zuletzt geprüft am 31.08.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2003)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2003): Bericht Kompetenznetzwerk für Bibliotheken. Online verfügbar unter http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_05_08-Kompetenznetzwerk.pdf, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011a)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2011): Bibliotheksportal: Öffentlichkeitsarbeit. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksportal.de/themen/management/einfuehrung-bibliotheksmanagement/oeffentlichkeitsarbeit.html>, zuletzt geprüft am 20.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011b)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2011): Bibliotheksportal: Produkte und Dienstleistungen. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksportal.de/themen/management/einfuehrung-bibliotheksmanagement/marketing/produkte-und-dienstleistungen.html>, zuletzt geprüft am 20.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2011c)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2011): Bibliotheksportal: Wir über uns. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksportal.de/wir-ueber-uns.html>, zuletzt aktualisiert am 2011, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012a)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2012): Bibliotheksportal: Bibliothek und Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksportal.de/themen/bibliothek-und-bildung.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012b)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2012): Bibliotheksportal: Bibliotheks-
nutzung. Online verfügbar unter
<http://www.bibliotheksportal.de/themen/bibliothekskunden/bibliotheksnutzung.html>, zu-
letzt geprüft am 27.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012c)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2012): Bibliotheksportal: dbv. Online
verfügbar unter <http://www.bibliotheksportal.de/wir-ueber-uns/dbv.html>, zuletzt aktuali-
siert am 2012, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012d)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2012): Bibliotheksportal: Teaching
Library. Online verfügbar unter <http://www.bibliotheksportal.de/themen/bibliothek-und-bildung/teaching-library.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012e)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2012): Bibliotheksportal: Werkzeuge
Öffentlichkeitsarbeit. Berlin. Online verfügbar unter
[http://www.bibliotheksportal.de/themen/oeffentlichkeitsarbeit/werkzeugkoffer/werkzeuge-o](http://www.bibliotheksportal.de/themen/oeffentlichkeitsarbeit/werkzeugkoffer/werkzeuge-oeffentlichkeitsarbeit.html)
[effentlichkeitsarbeit.html](http://www.bibliotheksportal.de/themen/oeffentlichkeitsarbeit/werkzeugkoffer/werkzeuge-o), zuletzt geprüft am 20.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012f)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2012): DBS - Deutsche Bibliotheks-
statistik: Gesamtauswertung Berichtsjahr 2011. Online verfügbar unter [http://www.hbz-
nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/gesamt/dbs_gesamt_dt_11.p](http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/gesamt/dbs_gesamt_dt_11.p)
[df](http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/gesamt/dbs_gesamt_dt_11.p), zuletzt aktualisiert am 17.09.2012, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (2012g)

Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB) (Hg.) (2012): DBS - Deutsche Bibliotheks-
statistik: Wissenschaftliche Spezialbibliotheken. Online verfügbar unter <http://www.hbz->

nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/wb_spezialbibliotheken_11.pdf, zuletzt aktualisiert am 27.08.2012, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

Koot (2001)

Koot, Geert-Jan (2001): Der Museumsbibliothekar als Informationsstrategie. In: AKMB-news 7 (2), S. 13–19.

Kovar-Eder (2004)

Kovar-Eder, Johanna (2004): Naturkundemuseen als Zentren naturwissenschaftlicher Kompetenz - Alleinstellungsmerkmale des 21. Jahrhunderts. In: Museumsblatt. Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-Württembergs (37), S. 3–6.

Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (2009a)

Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Hg.) (2009): Institut für Kulturpolitik. Online verfügbar unter <http://www.kupoge.de/institut.html>, zuletzt aktualisiert am 03.04.2012, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (2009b)

Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Hg.) (2009): Kulturpolitische Gesellschaft e.V. - Der Verband. Online verfügbar unter <http://www.kupoge.de/verband.html>, zuletzt aktualisiert am 04.04.2012, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Kulturstiftung der Länder (2012)

Kulturstiftung der Länder (Hg.) (2012): Kulturstiftung der Länder Stiftungszweck. Online verfügbar unter <http://www.kulturstiftung.de/stiftung/stiftungszweck/>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Kulturstiftung des Bundes (2012a)

Kulturstiftung des Bundes (Hg.) (2012): Kulturpolitik Kulturstiftung des Bundes Aufgaben. Online verfügbar unter <http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/stiftung/>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Kulturstiftung des Bundes (2012b)

Kulturstiftung des Bundes (Hg.) (2012): Kulturstiftung des Bundes - Fellowship Internationales Museum. Online verfügbar unter http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/programme/fellowship_internationales_museum/fellowship_internationales_museum.html, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Kultusministerkonferenz (1994)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (Hg.) (1994): Dritte Empfehlung der KMK zum Öffentlichen Bibliothekswesen. Online verfügbar unter http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/user_upload/content/bibliotheken/strategie/dateien/KMK_Empfehlung.pdf, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Kultusministerkonferenz (2012a)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (2012): Aufgaben der KMK: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Hg. v. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Berlin; Bonn. Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/wir-ueber-uns/aufgaben-der-kmk.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Kultusministerkonferenz (2012b)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (Hg.) (2012): Bibliotheken: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/wissenschaft-hochschule/bibliotheken.html>, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Kultusministerkonferenz (2012c)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (2012): EU-Bildungsprogramme: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Hg. v. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Berlin; Bonn. Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/internationales/zusammenarbeit-im-rahmen-der-europaeischen-union/eu-bildungsprogramme.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Kultusministerkonferenz (2012d)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (2012): EU-Kulturförderinstrumente: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Hg. v. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Berlin; Bonn. Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/internationales/zusammenarbeit-im-rahmen-der-europaeischen-union/eu-kulturfoerderinstrumente.html>, zuletzt aktualisiert am 27.08.2012, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Kultusministerkonferenz (2012e)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (Hg.) (2012): Kompetenznetzwerk: Ständige Konferenz

der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/wissenschaft-hochschule/bibliotheken/kompetenznetzwerk.html>, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Kultusministerkonferenz (2012f)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (2012): Kunst / Kultur: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Hg. v. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Berlin; Bonn. Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/kunst-kultur.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Kultusministerkonferenz (2012g)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (2012): Überblick: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Hg. v. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Berlin; Bonn. Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/internationales/ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Kultusministerkonferenz (2012h)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland - Kultusministerkonferenz (KMK) (2012): Zusammenarbeit im Rahmen der Europäischen Union : Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Hg. v. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK). Berlin; Bonn. Online verfügbar unter <http://www.kmk.org/internationales/zusammenarbeit-im-rahmen-der-europaeischen-union.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.

Landesbibliothek Oldenburg (2006)

Landesbibliothek Oldenburg (Hg.) (2006): Netzwerk - Schule und Bibliothek. Online verfügbar unter <http://www.schubi-ol.de/projekt/projekt.htm>, zuletzt aktualisiert am 23.08.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

LEM - The Learning Museum Network Project (2012)

LEM - The Learning Museum Network Project — LEM Project (2012). Online verfügbar unter <http://www.lemproject.eu/>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Lutterbeck (2006)

Lutterbeck, Bernd (2006): Die Zukunft der Wissensgesellschaft. Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn. Online verfügbar unter

<http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/wissen-und-eigentum/73345/zukunft-der-wissensgesellschaft?p=all>, zuletzt geprüft am 02.09.2012.

Mautner und Scharenberg (2009)

Mautner, Hendrikje; Scharenberg, Sointu (Hg.) (2009): Kooperationen für kulturelle Bildung. Stuttgart. Online verfügbar unter <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=mautner%20scharenberg%20kooperationen%20f%C3%BCr%20kulturelle%20bildung&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.kinderzumolymp.de%2FGetFile.aspx%3Faliaspath%3D%252FDokumente%252FKongress2009%252FKongressbesuch%2BKinder%2Bzum%2BOlym&ei=lQJGUNDpJ5Tc4QTf84C4Dw&usg=AFQjCNG0oelwpsQGImSHQ8nJr3ag5UbVIQ&cad=rja>, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Mende et al. (2012)

Mende, Annette; Oehmichen, Ekkehardt; Schröter, Christian (2012): Medienübergreifende Informationsnutzung und Informationsrepertoires. Fernsehen, Radio, Zeitung und Internet im Vergleich (Media Perspektiven, 1/2012). Online verfügbar unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online11/Mende.pdf>, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Meyer-Arlt (2012)

Meyer-Arlt, Ronald (2012): Der große Kehraus. In: HAZ, 15.03.2012.

Michael-Haukohl-Stiftung (2012a)

Michael-Haukohl-Stiftung (Hg.) (2012): Jugend ins Museum. Kulturstiftung Hansestadt Lübeck. Online verfügbar unter <http://www.jugend-ins-museum.de/>, zuletzt aktualisiert am 05.07.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Michael-Haukohl-Stiftung (2012b)

Michael-Haukohl-Stiftung (Hg.) (2012): Jugend ins Museum - Grundschule. Kulturstiftung Hansestadt Lübeck. Online verfügbar unter <http://www.jugend-ins-museum.de/grundschule/index.html>, zuletzt aktualisiert am 11.06.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Michael-Haukohl-Stiftung (2012c)

Michael-Haukohl-Stiftung (Hg.) (2012): Jugend ins Museum – Schülerführungen. Kulturstiftung Hansestadt Lübeck. Online verfügbar unter http://www.jugend-ins-museum.de/schueler_fuehren_schueler/index.html, zuletzt aktualisiert am 31.07.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Michael-Haukohl-Stiftung (2012d)

Michael-Haukohl-Stiftung (Hg.) (2012): Jugend ins Museum – Sek. I u. II. Kulturstiftung Hansestadt Lübeck. Online verfügbar unter http://www.jugend-ins-museum.de/sekundarstufe1_und_2/index.html, zuletzt aktualisiert am 11.06.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Michael-Haukohl-Stiftung (2012e)

Michael-Haukohl-Stiftung (Hg.) (2012): Jugend ins Museum – WPK. Kulturstiftung Hansestadt Lübeck. Online verfügbar unter <http://www.jugend-ins-museum.de/wahlpflichtkurs/index.html>, zuletzt aktualisiert am 18.06.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012a)

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2012): Bibliothek und Schule. Online verfügbar unter <http://www.bibliothek.schulministerium.nrw.de/>, zuletzt aktualisiert am 04.09.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012b)

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2012): Bildungspartner NRW. Online verfügbar unter <http://www.bildungspartner.schulministerium.nrw.de/>, zuletzt aktualisiert am 04.09.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012c)

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2012): Museum und Schule. Online verfügbar unter <http://www.museum.schulministerium.nrw.de/>, zuletzt aktualisiert am 04.09.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Museum as learning places – learning spaces in museums — LEM Project

Museum as learning places – learning spaces in museums — LEM Project. Online verfügbar unter <http://www.lemproject.eu/WORKING-GROUPS/museums-as-learning-spaces>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

NEMO - Network of European Museum Organisations (2011)

NEMO - Network of European Museum Organisations (Hg.) (2011): NEMO - Network of European Museum Organisations -The Museum's Role in the Lifelong Learning Area. Online verfügbar unter <http://www.ne-mo.org/index.php?id=226>, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

NEMO - Network of European Museum Organisations (2012)

NEMO - Network of European Museum Organisations (Hg.) (2012): NEMO - Network of European Museum Organisations - LEM - The Learning Museum. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.ne-mo.org/index.php?id=297>, zuletzt aktualisiert am 05.09.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

New trends in the museums in the 21st century — LEM Project

New trends in the museums in the 21st century — LEM Project. Online verfügbar unter <http://www.lemproject.eu/WORKING-GROUPS/museums-in-the-21st-century-1>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Oehmichen und Schröter (2011)

Oehmichen, Ekkehardt; Schröter, Christian (2011): Internet zwischen Globalität und Regionalität. Die Bedeutung der Region für das Internet (Media Perspektiven, 4). Online verfügbar unter http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online11/Schroeter_Oehmichen_Region_Internet_mp_4_2011.pdf, zuletzt geprüft am 01.09.2012.

Opielka

Opielka, Michael: Sozialpolitik für eine Wissensgesellschaft - Weitere Begründungen für soziale Bürgerrechte. Hg. v. Heinrich Böll Stiftung. Online verfügbar unter <http://www.wissensgesellschaft.org/themen/wissensoekonomie/sozialpolitik.pdf>, zuletzt geprüft am 02.09.2012.

Petersen-Spindler (2001)

Petersen-Spindler, Sabine (2001): Professionelle Managementinstrumente erleichtern den Museumsalltag. In: Museumsblatt. Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-Württembergs (31), S. 34–37.

Plieninger (2007)

Plieninger, Jürgen (2007): Kooperieren. Hg. v. Berufsverband Information Bibliothek e.V. (BIB) - OPL-Kommission. Reutlingen (Checklisten, 21). Online verfügbar unter <http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check21.pdf>, zuletzt aktualisiert am 25.06.2007, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

Pomian (2007)

Pomian, Krzysztof (2007): Was macht ein Museum erfolgreich? In: Museumskunde 72 (2), S. 16–25.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2012)

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hg.) (2012): Bundesregierung: Kultur für alle. Online verfügbar unter http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/kultur/kulturelleBildung/kulturfueralle/_node.html, zuletzt aktualisiert am 05.09.2012, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Raulff (2007)

Raulff, Ulrich (2007): Wer sieht, hat mehr vom Lesen: Erfahrungen mit einem Literaturmuseum. In: *Museumskunde* 72 (2), S. 41–44.

Riedrich (2011)

Riedrich, Bettina (2011): Partizipation durch Social Media? Museale Vermittlung und das Partizipative Web. Masterarbeit. Zürcher Hochschule der Künste, Zürich. Online verfügbar unter http://zwischenendrin.ch/wordpress/wp-content/uploads/2011/06/Masterthese_FS11_Bettina_Riedrich_Website.pdf, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Rodger et al. (2005)

Rodger, Eleanor Jo; Jörgensen, Corinne; D'Elia, George (2005): Partnerships and Collaborations among Public Libraries, Public Broadcast Media, and Museums: Current Context and Future Potential. In: *Library Quarterly* 75 (1), S. 42–66.

Rohmeder (1977)

Rohmeder, Jürgen (1977): Methoden und Medien der Museumsarbeit. Pädagogische Betreuung der Einzelbesucher im Museum. Köln: DuMont Buchverlag.

Rump (2000)

Rump, Oliver (2000): Controlling im Museum unter besonderer Berücksichtigung der Bibliothek als Servicefunktion. In: *AKMB-news* 6 (2), S. 9–14.

Schäfer (2001)

Schäfer, Hermann (2001): Landesgeschichte und die (Landes-) Museen. In: *Museumsblatt. Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-Württembergs* (31), S. 5–10.

Schäfer (2006)

Schäfer, Hermann (2006): Die Zukunft der Museen. Herausforderungen und Chancen. In: *Museumskunde* 71 (2), S. 31–39.

Schinkel (2011)

Schinkel, Andreas (2011): Museumscard soll Besucher anlocken. In: HAZ, 18.11.2011.

Schneider und Götzky (2008)

Schneider, Wolfgang; Götzky, Doreen (2008): Pocket Kultur. Kunst und Gesellschaft von A - Z. 1. Aufl. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/shop/buecher/pocket/34336/kultur-pdf-farbe>, zuletzt geprüft am 26.08.2012.

Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (2009)

Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.) (2009): Bildungsgerechtigkeit im Lebenslauf. Wie Bildungsarmut nicht weiter vererbt wird. Eine Empfehlung der Schulkommission der Heinrich-Böll-Stiftung. Mit ergänzenden und weiterführenden Beiträgen. Berlin (Bildung und Kultur, 3). Online verfügbar unter http://www.boell.de/downloads/Serie_Bildung_und_Kultur_Band_3_Bildungsgerechtigkeit_im_Lebenslauf.pdf, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Schwan (2006)

Schwan, Stephan (2006): Lernen im Museum: Die Rolle der digitalen Medien für Wissenserwerb und Wissenskommunikation. In: Schwan, Stephan; Trischler, Helmut; Prenzel, Manfred (Hg.): Lernen im Museum: Die Rolle von Medien. Institut für Museumsforschung. Berlin (Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung, 38), S. 1–8. Online verfügbar unter <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/mitteilungen/MIT038.pdf>, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Seckelson (2010)

Seckelson, Linda (2010): Yes, we can - der amerikanische Weg. Kunst- und Museumsbibliotheken im Umbruch - einige Überlegungsstrategien. In: AKMB-news 16 (1), S. 11–15.

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (1995)

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hg.) (1995): Ausweitung der Nutzungsmöglichkeiten der Hochschulbibliotheken, ihre notwendige Ausstattung und verbesserte Verwendung ihrer Ressourcen. Beschluß der Kultusministerkonferenz vom 27.01.1995. Online verfügbar unter http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/1995/1995_01_27-Nutzungsmoeglichkeiten-Hochschulbibliotheken.pdf, zuletzt geprüft am 25.09.2012.

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2007)

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hg.) (2007): Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur kulturellen Kinder- und Jugendbildung. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 01.02.2007. Online verfügbar unter http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_02_01-Empfehlung-Jugendbildung.pdf, zuletzt geprüft am 04.09.2012.

Siebenmorgen (2004)

Siebenmorgen, Harald (2004): Neue Berufsbilder, neues Selbstbewusstsein - Das Museums(selbst)verständnis im Wandel. In: Museumsblatt. Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-Württembergs (37), S. 7–9.

Sieber (2001)

Sieber, Michael (2001): Statement zu Situation und Perspektiven der Landesmuseen in Baden-Württemberg. In: Museumsblatt. Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-Württembergs (31), S. 18–21.

Skowera (1993)

Skowera, Helga-Martina (1993): Ausstellungen als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. Ein Vergleich mit anderen kulturellen Einrichtungen. zugl. Masterarbeit im Fach Bibliothekswissenschaft an der Philosophischen Fakultät der Universität zu Köln. In: Bibliothek 17 (1), S. 56–103.

Sprang (1992)

Sprang, Wolfgang (1992): Ausstellungen - planen und gestalten. Ein Leitfaden für Ausstellungsgestalter. Offenbach am Main: Hochsch. für Gestaltung.

Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (2010)

Staatliche Museen zu Berlin-Preußischer Kulturbesitz; Institut für Museumsforschung (Hg.) (2010): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2009. Including an English Summary. Berlin (Materialien aus dem Institut für Museumsforschung, 64). Online verfügbar unter <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/materialien/mat64.pdf>, zuletzt geprüft am 28.09.2012.

Statista (2010)

Statista – das Statistik-Portal (Hg.) (2010): Orte an denen man sich gut mit anderen unterhalten kann - Umfrage. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158053/umfrage/orte-an-den-man-sich-gut->

mit-anderen-unterhalten-kann/, zuletzt aktualisiert am 26.09.2012, zuletzt geprüft am 29.09.2012.

Statista und Burda Community Network GmbH (2011)

Statista – das Statistik-Portal; Burda Community Network GmbH (Hg.) (2011): Museumsbesuche in der Freizeit. Typologie der Wünsche 2009. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/174365/umfrage/haeufigkeit-des-besuchens-von-museen-etc-in-der-freizeit/>, zuletzt aktualisiert am 26.09.2012, zuletzt geprüft am 29.09.2012.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010)

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Kulturfinanzbericht 2010. Hg. v. Statistische Ämter des Bundes und der Länder. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002109004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt aktualisiert am 06.12.2010, zuletzt geprüft am 31.08.2012.

Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011)

Statistisches Bundesamt (Destatis); Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2011): Datenreport 2011. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: BpB, Bundeszentrale für politische Bildung (Zeitbilder). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Steffens (1995)

Steffens, Monika (1995): Museumsbibliothek - ein Blick hinter den Spiegel. Notizen zu einer verborgenen Einrichtung. In: AKMB-news 1 (2), S. 5–9.

Stiftung Lesen (2012a)

Stiftung Lesen (Hg.) (2012): Stiftung Lesen. Studie zu Gründen der Nichtnutzung von Bibliotheken vorgestellt. Online verfügbar unter <http://www.stiftunglesen.de/bibliothekstudie>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Stiftung Lesen (2012b)

Stiftung Lesen (Hg.) (2012): Stiftung Lesen. Wir über uns. Online verfügbar unter <http://www.stiftunglesen.de/wirueberuns.html>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Storey (2003)

Storey, Tom (2003): Libraries: Their role and relationship to other cultural institutions. Interview: Bob Martin. In: OCLC newsletter, S. 12–14.

Ströbele (2001)

Ströbele, Werner (2001): Situation und Perspektiven der Landesmuseen - Einführung. In: Museumsblatt. Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-Württembergs (31), S. 3–5.

Thänert (2000)

Thänert, Sabine (2000): Die "Lange Nacht der Museen" als Form von Eventmarketing für Museen? Heidelberg. Online verfügbar unter http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/artdok/volltexte/2010/1038/pdf/Thaenert_Die_Lange_Nacht_der_Museen_2000.pdf, zuletzt geprüft am 20.09.2012.

Ude (2007)

Ude, Christian (2007): Die Rolle der Museen für das kulturelle und gesellschaftliche Leben der Stadt. In: Museum: Fakten - Tendenzen - Hilfen (32), S. 7–9. Online verfügbar unter <http://www.museen-in-bayern.de/landesstelle/pdf/Museumheute32.pdf>, zuletzt geprüft am 17.09.2012.

Umlauf (2003)

Umlauf, Konrad (2003): Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen. Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliothekswissenschaft. Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, 116). Online verfügbar unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/h116.pdf>, zuletzt aktualisiert am 13.05.2003, zuletzt geprüft am 27.09.2012.

UNESCO (2010)

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (Hg.) (2010): UNESCO-today. Arts Education for All: What Experts in Germany are saying. Online verfügbar unter http://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Kultur/Kulturelle_Bildung/_FINAL_Unesco_today_1_2010.pdf, zuletzt aktualisiert am 03.05.2010, zuletzt geprüft am 30.08.2012.

VGH-Stiftung (2012a)

VGH-Stiftung (Hg.) (2012): VGH Stiftung - Autoren in der Schule. Online verfügbar unter http://www.vgh-stiftung.de/vgh/aktivitaeten/autoren_in_der_schule/, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

VGH-Stiftung (2012b)

VGH-Stiftung (Hg.) (2012): VGH Stiftung - Bibliothekspreis der VGH-Stiftung. Online verfügbar unter <http://www.vgh-stiftung.de/vgh/aktivitaeten/bibliothekspreis/>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

VGH-Stiftung (2012c)

VGH-Stiftung (Hg.) (2012): VGH Stiftung - Förderpreis Museumspädagogik. Online verfügbar unter http://www.vgh-stiftung.de/vgh/aktivitaeten/preis_museumspaedagogik/, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

VGH-Stiftung (2012d)

VGH-Stiftung (Hg.) (2012): VGH Stiftung - JULIUS-CLUB – Jugend liest und schreibt. Online verfügbar unter http://www.vgh-stiftung.de/vgh/aktivitaeten/julius_club/, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

VGH-Stiftung (2012e)

VGH-Stiftung (Hg.) (2012): VGH Stiftung - LiteraTour Nord. Online verfügbar unter http://www.vgh-stiftung.de/vgh/aktivitaeten/literatour_nord/, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

VGH-Stiftung (2012f)

VGH-Stiftung (Hg.) (2012): VGH Stiftung - Literaturfest Niedersachsen. Online verfügbar unter http://www.vgh-stiftung.de/vgh/aktivitaeten/literaturfest_niedersachsen/, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

VGH-Stiftung (2012g)

VGH-Stiftung (Hg.) (2012): VGH Stiftung - Teilnahmebedingungen, Termine, Jury. Online verfügbar unter http://www.vgh-stiftung.de/vgh/aktivitaeten/preis_museumspaedagogik/Teilnahmebedingungen.html, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Vogelsang (2011)

Vogelsang, Axel (2011): Audience+: Wettbewerb: Ideen und Konzepte für partizipatorische Kunstprojekte. Hg. v. Fachstelle Neue Lernmedien. Hochschule Luzern. Luzern. Online verfügbar unter <http://blog.hslu.ch/audienceplus/2011/04/27/wettbewerb-ideen-und-konzepte-fur-partizipatorische-kunstprojekte/>, zuletzt geprüft am 05.09.2012.

Vogelsang et al. (2011)

Vogelsang, Axel; Minder, Bettina; Mohr, Seraina (2011): Social Media für Museen. Ein Leitfaden zum Einstieg in die Nutzung von Blog, Facebook, Twitter & Co für die Museumsarbeit. Luzern: epubli. Online verfügbar unter http://blog.hslu.ch/audienceplus/files/2011/10/HSLU-DK_SozialeMedien_Doppelseiten_Mittel.pdf, zuletzt geprüft am 21.09.2012.

Waltl (2006)

Waltl, Christian (2006): Museums for visitors: Audience development - A crucial role for successful museum management strategies. Hg. v. ICOM INTERCOM: International Committee on Management. Taipei. Online verfügbar unter <http://www.intercom.museum/documents/1-4Waltl.pdf>, zuletzt geprüft am 19.09.2012.

Weibel (2007)

Weibel, Peter (2007): Das Museum im Zeitalter von Web 2.0. Essay. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Museen und Gesellschaft. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament (49). Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 3–6.

Wilson (2003)

Wilson, Terrie L. (Hg.) (2003): The twenty-first century art librarian. Co-published simultaneously as Journal of library administration, v. 39, no. 1, 2003. New York: Haworth Information Press.

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2010)

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (Hg.) (2010): Forschung in Museen. Eine Handreichung. Hannover.

Wöhe und Döring (2008)

Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (2008): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23., vollst. neu bearb. Aufl. München: Vahlen.

Zahn (2006)

Zahn, Carmen (2006): Forschung zur Rolle neuer Medien im Museum - psychologische Perspektiven und Methoden am Institut für Wissensmedien Tübingen. In: Lernen im Museum: Die Rolle von Medien. Institut für Museumsforschung. Berlin (Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung, 38), S. 11–16. Online verfügbar unter <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/mitteilungen/MIT038.pdf>, zuletzt geprüft am 18.09.2012.

Zentrum für Kulturforschung GmbH (2012)

Zentrum für Kulturforschung GmbH (Hg.) (2012): Zentrum für Kulturforschung. Online verfügbar unter <http://www.kulturforschung.de/institutsprofil.html>, zuletzt geprüft am 27.08.2012.